الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية

الأستاذ الدكتور
عبد الحميد عبد الفتاح المغربي
أستاذ إدارة الموارد البشرية

تعتني إدارة الموارد البشرية بالعمل على الاستفادة القصوى من العنصر البشرى الذي يعد أثمن وأغلى الموارد المتاحة للمنظمات ، فلن يتحقق الانتفاع بأي مورد منها ما لم يفكر الإنسان في الاستفادة من المورد البشرى وإدارته على الوجه الصحيح.

ويتمثل الهدف من هذه الدورة في إتاحة العديد من الموضوعات الضرورية لمن يهتم بتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة ، حيث نعرض فيها لموضوعات المناخ التنظيمي والجوانب التنظيمية والسلوكية المتعددة في تلك المنظمات ، وخاصة ما يتعلق منها باتخاذ القرارات ، والاتصالات ومنهجية التفكير الإبتكاري وكيفية بناء فرق العمل الفعالة ، هذا إلى جانب تناوله لموضوعات معاصرة ، منها تمكين العاملين ، وإدراك الدعم التنظيمي ، وجودة حياة العمل ، والعدالة التنظيمية ، والمواطنة التنظيمية ، والالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي ، والاغتراب الوظيفي .

إن الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية هي التي تسعي للإجابة عن تساؤل في منتهي الأهمية ألا وهو : ماهي العلاقة بين المنظمة والموارد البشرية العاملة بها والتي تمثل أثمن ما لديها من موارد ، حيث علاقة التبادل الإجتماعى فالعاملين يحتاجون إلى دعم تنظيمي وجودة في حياة العمل إلى جانب العدالة التنظيمية الاتصالات المفتوحة والواضحة وغيرها من الجوانب السلوكية والتنظيمية التي تتسم بالشفافية والوضوح ، ومن ثم يمكن مطالبتهم بالاستغراق والاندماج الوظيفي وتكوين الاتجاهات الإيجابية وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية وتنمية سلوكيات التزامهم التنظيمي .

وكما قال أحد الكتاب إن صناعة العملاء الراضين الدائمين والتميز في خدمتهم تتطلب موظفين راضين وسعداء بعملهم وبذلك تحقق المنظمة الكفاءة والفعالة في أنشطتها ونتائج أعمالها ، ومن ثم فالنموذج الذي نسعى إلى تحقيقه من خلال الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية يبنى على أساس أن

موظف سعيد = عميل سعيد = منظمة سعيدة

إن صناعة الموظف السعيد ليست بالمهمة المستحيلة ، وكذلك فليست بالقضية الهينة البسيطة ، ومن ثم فهي تحتاج إلى الجهود الذكية والأفكار الخلاقة الغنية ، وفى هذا البرنامج نحاول عرض لأهم السبل التي يمكن لمنظمات الأعمال انتهاجها لتحقيق السعادة لموظفيها مما ينعكس على درجة رضائهم عن منظماتهم وأعمالهم وعلاقاتهم الوظيفية بمديرهم ومرؤوسيهم وزملائهم ، ويمكن أن يمتد هذا الأمر ليصل أثره بعد ذلك إلى عملائهم فيقدمون لهم فوق مما يتوقعونه .

ومن أهم الموضوعات التي يمكن لمنظمات الأعمال دراستها وتحليلها ، والسعي لوضع أطر لتطبيقها ، لتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية العاملة بها ، الموضوعات التالية:

١. تهيئة المناخ التنظيمي الصحي .
٢. الجوانب السلوكية في إتخاذ القرارات الإدارية .
٣. تنمية الإتجاهات الإيجابية لدي العاملين نحو منظماتهم .
٤. تمكين العاملين: الاتجاه الحديث لتنمية جدارات الموارد البشرية.
٥. تنمية مهارات التفكير الإبتكارى لدي العاملين .
٦. تنمية مهارات إدارة الوقت والأولويات .
٧. تنمية مهارات الاتصالات الإدارية .
٨. تنمية مهارات بناء فريق العمل الفعال
٩. تكنولوجيا المعلومات وأثرها على سلوكيات الأفراد داخل التنظيم .
١٠. جودة حياة العمل.
١١. إدراك الدعم التنظيمي.
١٢. العدالة التنظيمية .
١٣. المواطنة التنظيمية .
١٤. الالتزام التنظيمي .
١٥. الاستغراق الوظيفي
١٦. الاغتراب الوظيفي .

استقصاء تحليلي لبيئة الموارد البشرية

يتمثل الغرض من هذا الاستقصاء في تحديد مدى وجود بيئة تنموية للموارد بشرية في منظمتك ، إذ أن المناخ التنموي هو الذي يؤثر تأثيرا إيجابيا في ممارسات الموارد البشرية .

تصف العبارات التالية بيئة الموارد البشرية . من فضلك قيم إلى أي مدى تعتبر العبارة صحيحة بالنسبة لمنظمتك ، وذلك عن طريق اختيار الرقم الصحيح من مقياس النقاط الخمس التالي :

(٥) دائما صحيحة (٤) غالبا صحيحة (٣) أحيانا صحيحة(٢) نادرا صحيحة(١) ليست صحيحة بالمرة.

٠. تعتقد الإدارة العليا بأن الأفراد مورد في غاية الأهمية ، ومن ثم يجب معاملتهم معاملة جيدة.
٠. سياسات المورد البشرية تعمل علي تنمية الأفراد.
٠. الإدارة العليا على استعداد لاستثمار ما يلزم من وقت وموارد إضافية لضمان تنمية الأفراد.
٠. المشرفون في هذه المنظمة يظهرون اهتماما كبيرا بمرؤوسيهم وبمساعدتهم على فهم وظائفهم.
٠. الأفراد الذين تنقصهم المهارات تتم مساعدتهم على اكتساب الجدارة بدلا من تركهم وتجاهلهم.
٠. الأفراد في هذه المنظمة يعاون كل منهم الآخر.
٠. يوجه المديرون والمشرفون مرءوسيهم ويعدونهم للمسئوليات / الأدوار المستقبلية.
٠. تؤسس قرارات الترقية على مدى ملائمة المرشح للوظيفة وليس التحيز وسيطرة الآراء الشخصية.
٠. عندما يؤدى أحد العاملين عملا متميزا يبذل رئيسه جهدا خاصا لتكريمه.
١٠.تبني تقارير الأداء على التقرير الموضوعي والمعلومات المناسبة وليس الاتجاهات الشخصية.
١١.يشجع الأفراد على تجريب الطرق الجديدة وعلى المحاولة مع الأفكار المبتكرة.
١٢.عندما يرتكب أي فرد خطأ يعامله رئيسه المباشر بروح التفاهم ويساعده على التعلم منه.
١٣.يحاط الأفراد علما بنواحي ضعفهم وبطريقة غير تهديدية.
١٤.يتلقى الأفراد التغذية المرتدة على سلوكهم بجدية ويستخدمونها لتنمية أنفسهم
١٥.يبذل الأفراد جهودا عظيمة لاكتشاف نواحي قوتهم وضعفهم عن طريق رؤسائهم أو زملائهم.
١٦.عندما يحضر الأفراد برامج تدريبية على حساب منظمتهم فإنهم يأخذونها بجدية ، ويحـــاولون الارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم.
١٧.الأفراد العائدون من البرامج التدريبية يعطون الفرصة لتجريب ما قد تعلموه.
١٨.يثق الأفراد كل منهم في الآخر في المنظمة.
١٩.لا يشعر العاملون بالخوف من التعبير أو مناقشة مشاعرهم مع رؤسائهم.

٢٠. يشجع العاملون لاتخاذ المبادأة ، وأن يفعلوا الأشياء بطريقتهم دون انتظار تعليمات من رؤسائهم.

٢١. تفويض السلطة يسود المنظمة، حيث يشجع المرعوسون على تنمية مهاراتهم لكي يسند إليهم المزيد من المسئوليات.

٢٢. عندما يفوض الرؤساء السلطة إلى مرعوسيهم ، يستخدمها المرعوسون كفرصة للتنمية.

٢٣. تسود المنظمة درجة عالية من روح الفريق.

٢٤. يناقش الأفراد المشكلات بصراحة ويحاولون حلها بدلا من إثارة الإشاعات وإلقاء اللوم والاتهام من كل فرد على الآخر.

٢٥. ينبه أعضاء الإدارة علما بالخطط المستقبلية لمساعدتهم على تنمية وإعداد مرعوسيهم.

٢٦. يسهل دوران الوظيفة Job Rotation في المنظمة تنمية الأفراد.

التحليل :

تتراوح درجات كل بند من ١-٥ تشير الدرجة حول الرقم (٣) إلى أن بيئة الموارد البشرية متوسطة ، بينما الدرجة (٢) توضح ضعف البيئة ، أما الرقم (٤) وما فوقه فيعني أن بيئة الموارد البشرية جيدة داخل المنظمة.

يمكن تجميع البنود في فئات مختلفة ، مثل الأهمية التي تعطى إلى وظيفة الموارد البشرية ، سياسات الأفراد ومنهج المنظمة الشامل في اتجاه التنمية ، الصراحة ، الثقة ، الاستقلالية . الخ . في المنظمة. تعكس بنود الموارد البشرية إلى أي مدى تطبق آليات الموارد البشرية .

الوحدة الأولي :
التطورات العالمية المعاصرة و تأثيراتها علي إدارة الموارد البشرية

تسود العالم اليوم مجموعة من التوجهات البارزة تعبر عن مجمل التغيرات الجذرية التي طالت مختلف جوانب المجتمع العالمي، وتدل تلك التوجهات على أوضاع جديدة ومتجددة في هيكل النظام العالمي ، **ويمكن رصد أهم التوجهات البارزة في عالمنا المعاصر– والتي تمهد لعالم الغد فيما يلي :**

- التحول نحو عالم تسوده قوة عظمي واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية التي تسعى إعادة تشكيل الوضع العالمي بما يحقق لها السيطرة السياسية والاقتصادية والعسكرية والنفوذ الثقافي الشامل.
- التحول في معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق وتأكيد الدور الفاعل والأساسي للقطاع الخاص، وإتاحة الفرص للاستثمار الخاص سواء الوطني أو الأجنبي لمباشرة الدور الأكبر في حقل التنمية الاقتصادية وفقاً لقواعد اللعبة الرأسمالية.
- التوجه لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية تعمل على حشد القوى وتوفير مجالات أرحب للتعاون الإقليمية، ولمعادلة الآثار التي نشأت عن التوجه الدولي لتحرير التجارة وفقاً لاتفاقيات الجات ١٩٩٤، وفي مقدمة تلك التكتلات المجموعة الأوروبية، مجموعة الآسيان، مجموعة أسيا باسفيك APEC ومجموعة نافتا NAFTA التي تضم الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك كما تجرى محاولات منذ عدة سنوات لإقامة السوق الشرق أوسطية.
- الانطلاقة الهائلة لثورة التقنية والعلمية وانتشار تطبيقاتها في مختلف مجالات الحياة والسيطرة المتزايدة لتقنية المعلومات والاتصالات ICT وعلى قطاعات الإنتاج والخدمات وحتى الحياة المجتمعية والأسرية.
- اشتداد المنافسة العالمية، والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمنظمات والدول Competitive Advantages، وتخافت القيمة التقليدية للميزات النسبية Comparative Advantages، التي طالما اعتمدت عليها الاقتصادات الكلية والجزئية.
- وفي ذات الوقت، ونتيجة اشتداد المنافسة والتصارع على الأسواق، وضخامة الاستثمارات اللازمة لتمويل مشروعات البحوث والتطورات، برز اتجاه قوى لتكوين تحالفات Alliances بين المتنافسين لتحسين فرصهم في غزو الأسواق، ومواجهة باقي المنافسين.

وفي قمة تلك التحولات والتغييرات ظهرت العولمة Globalization باعتبارها التعبير الشامل عن الحالة الجديدة للعالم اليوم.

- ***أهم التحولات ذات التأثير على الإدارة :***

الثورات العلمية والتقنية

يمثل انطلاق الثورة العلمية والتقنية العامل الحاسم في حركة وأوضاع نظم الأعمال في العالم بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات، وقد أدت تلك الثورات العلمية والتقنية إلى ما يشابه القدرة على إلغاء آثار القيود التي اعتادت "الإدارة" أن تعمل في ظلها، وساعدتها في التخلص من قيود ومحددات كانت دائماً من عوامل تحجيم القدرات الإنتاجية، ويبرز في هذا المجال ما حققته التقنيات الجديدة من تجاوز لقيود وحدود المكان والزمان وندرة الخامات والموارد الطبيعية وضرورات المنطقة في نظم الإنتاج الكبير، وكان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من حيث الكم والكيف، فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام أقل كثيراً نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في أفراد المنظمات المعاصرة اختلفت كثيراً وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورات استيعابها والتعالم معها بكفاءة، وقد نتج عن كل ذلك تغييرات جوهرية في أنماط الإعداد والتدريب والتنمية .

عالمية الأسواق وتحرير التجارة.

وتأتي عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحويلها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تمييز الشركات والمؤسسات التي تمتلك القدرات الإنتاجية والتقنية التنافسية المناسبة، وتيسير لها الدخول في تلك السوق العالمية وتحقيق مراكز تنافسية متينة فيها، وقد كان هذا التحول عاملاً رئيسياً في توجيه اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة نحو البحث عن الموارد البشرية المتميزة القادرة على التغلغل في تلك الأسواق الجديدة والمتنوعة، كما أن تواجد المنظمات في دول متعددة ألزمها التعامل مع الموارد البشرية الوطنية، ومن بدأت أهمية فكرة إدارة التنوع Diversity Management في مجال الإدارة وذلك نتيجة اختلاف الثقافات والعادات والقيم بين العاملين من دول مختلفة .

وكان توقيع اتفاقيات الجات وإنشاء منظمة التجارة العالمية عنصراً فاعلاً ومؤثراً في إعادة تشكيل السياسات الاقتصادية وأسس تنظيم قطاعات الأعمال في الدول الموقعة على الاتفاقات والملتزمة بتنفيذ ما نصت عليه من إلغاء تدريجي سنوات محدودة للرسوم والضرائب الجمركية على الواردات، وكذا إلغاء كافة أشكال الحماية غير الجمركية وفتح أسواقها أمام السلع والخدمات الوافدة خارجا، وتحمل أعباء اقتصادية واجتماعية هائلة نتيجة اختلاف المواقف النسبية لقطاعات الإنتاج الوطنية في كثير من دول العالم وعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الطاغية الآتية من دول المتقدمة اقتصادياً.

التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية

كان انهيار الاتحاد السوفيتي القديم وما تبعه من تفسخ في الجمهوريات السوفيتية وتصدع في جبهة الاشتراكية العالمية بشكل عام من أهم العوامل التي ساعدت كثيراً من الدول على مراجعة نظمها السياسية والاقتصادية، وشجعت على التحرر من مظلة الحكم الشمولي وسيادة البيروقراطية الحكومية في نظم الاقتصاد المخطط مركزياً، وتبع هدم سور برلين إعادة توحد ألمانيا الغربية والشرقية وتحرر دول أوروبا الشرقية من نظم الحكم الشيوعي وتحولها بدرجات مختلفة إلى ديمقراطيات على النمط الغربي تسعى للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي والالتحاق بركب السوق الأوروبية والعملة الأوروبية الموحدة . وكان لزاما على تلك الدول أن تأخذ بنظام اقتصاديات السوق وتتخلص من الملكية العامة لقطاعات الإنتاج والخروج من عزلتها الاقتصادية السابقة والاندماج في السوق العالمي، وقد تأثير هذه الحركة نحو الديمقراطية واقتصاديات السوق إلى كثير من الدول خارج أوروبا في أفريقيا وأسيا ودول الشرق الأوسط وذلك بدرجات متباينة من العمق والنجاح، وقد ساعدت هذه الحركة التحررية على انطلاق مؤسسات ومنظمات واتفاقيات تسعى جميعها إلى تنمية التواصل العالمي وانفتاح الدول بعضها على بعض وإزالة القيود المانعة لحركة الأموال والقوى العاملة والمبادلات الاقتصادية بين دول العالم، وشهدت التعاملات في العملات والأوراق المالية وحركة الاستثمارات المباشرة طفرات هائلة في السنوات الأخيرة.

بزوغ عصر المعرفة

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفاً إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الأساسي في تلك العصور وتتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع، وتفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأسس لأي عمل، والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع، واعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من إنجازات.

وأصبحت المعرفة المصدر الحقيقي للسلطة النى يتمتع بها الإنسان أو المنطقة أو الدولة، فالمعرفة وليست المال أو المنصب الإداري أو النزعة السياسية هي مصدر السلطة الحقيقي في عصر ومجتمع المعرفة، وقد ترتب على ذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتنميتها، وارتفاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي، واتجاه النسبة الغالية من أفراد المجتمع إلى الاشتغال بها Knowledge Workers خاصة في صناعات الخدمات التي أصبحت تمثل النسب الأعلى في تكوين الناتج القومي الإجمالي للدول المتقدمة اقتصاديا وتقنياً ومعرفياً.

وتعتمد فلسفة الإدارة الجديدة المفاهيم والتوجهات التالية كأسس لتنظيم وإدارة المنظمات على اختلافها :

التوجه بالسوق في كافة القرارات والاختيارات التي تتخذها الإدارة وإعمال قواعد احتكام ومعايير تعكس ظروف السوق ومتطلباته.

السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلونها.

الاقتناع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالإدارة وضرورة التعامل معه وعدم الانحصار في داخل المنطقة.

استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسوق وتطوير المنتجات وتحسين الأداء البشري.

استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكلة وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.

الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات ومستويات المنطقة الواحدة وفيما بينها وبين المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.

تأكيد النظرة المستقبلية وإعمال التخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهيئ للانتقال إلى المستقبل الذي تسهم الإدارة في صياغته.

السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطاً أساسياً للبقاء في السوق.

الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين.

استثمار وإدارة الوقت باعتباره مورداً رئيسياً يجب استغلاله على مدار الساعة والتحول عن فكرة أن الوقت قيد على حركة الإدارة.

تأكيد الجودة الشاملة في كافة مراحل ومناطق ومستويات الأداء والنظر إلى الجودة في مفهومها الصحيح باعتبارها توجه فكرى يعم ثقافة المنطقة جميعها وليست مجرد مواصفات للسلع المنتجة وهي في النهاية تعتبر عما يرضي العملاء.

التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم العولمة واعتبار المناخ المحيط بالمنطقة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المنطقة.

استثمار كافة الوسائل والبدائل الممكنة لبناء تنافسية عالية ومن ذلك بناء التحالفات مع الأخريين حتى من المنافسين، وتكوين تكتلات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء والمساهمين.

المرونة والحركية والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتباينة ومتنافسة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المنطقة الواحدة.

قبول التغيير باعتباره من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها والاستفادة منها ومحاولة صنع التغيير، وبالتالي تعتبر الإدارة الجديدة في حقيقة الأمر هي إدارة التغيير.

- الإيمان بمنطق العمل المتزامن بديلا عن أسلوب ومنطق العمل بالتتابع والاستفادة في ذلك من تقنيات المعلومات.
- الابتكار والتجديد والتنويع وتشجيع المبتكرين وإدماج الابتكار في نسيج العمل وآليات التنظيم عملاً بمبدأ "الابتكار أو الفناء".
- تنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الأهداف وإطلاق قوى الإبداع والابتكار والتطوير لدي الجميع متحررين من أسر المركزية التقليدية.
- النظر إلى القادة باعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين.

- اتباع مفاهيم الملكية الخاصة وآلياتها حتى داخل شركات القطاع الخاص بتقسيم الشركة إلى وحدات استراتيجية أساسية تتعامل فيما بينها وفق معايير وآليات السوق وتحاسب على الربح والخسارة، وتأكيد طبيعة القادة الإداريين باعتبارهم رجال أعمال وليس موظفين.
- دمج الملاك مع غيرهم من أصحاب المصلحة في المنطقة في تنظيم شامل ينسق بين مصالحهم ويلغي التناقض التقليدي فيما بينهم من أجل تعظيم فرص المنطقة في النجاح والبقاء.
- إدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات واستراتيجيات المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والثورة الأساسية للشركة واتباع أفكار التمكين وبناء فرق العمل المتعاونة ذاتية الإدارة.
- التأكيد على الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة غير ذات المحتوى المعرفي وإسنادها إلى جهات خارجية والعمل على تعظيم القيمة المضافة.
- الاعتماد على نتائج العلم الحديثة والتقنيات المتطورة في العمل الإداري، وتنمية البحوث والتطوير باعتبارها أسس بناء القدرات التنافسية وتحقيق التميز والتفوق.
- اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والإجراءات ونظم العمل كلها أدوات ووسائل نحو تحقيق الأهداف وليست أهدافها في ذاتها، ومن ثم التأكيد على أهمية تطوير وتغيير تلك العناصر بما يواكب التغيير في ظروف السوق وعناصر المناخ الخارجي وأوضاع المنافسة وتوقعات العملاء.
- أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقيع المخاطر والمشاكل وضرورة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ.
- السرعة في رد الفعل أمام التغييرات وعدم الإبطاء في التعامل مع المتغيرات واستثمار تقنيات المعلومات وأسس التنظيم المرن ووحدات الأعمال الاستراتيجية لتحقيق تلك القدرة على الاستجابة السريعة والتفاعل اللحظي مع المتغيرات.

انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية

كان للتحولات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارية المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة، وتتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي :

- تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنطقة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجية العامة لها.
- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.
- الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.
- إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.
- الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثا عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.
- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومرتبطة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة، وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى "مثلا استثمار نتائج تشخيص وتحليل الأداء في تطوير أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية".
- اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها الإدارة "مثل نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية" على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات ايرادية بدون مردود.
- إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في العمليات الإدارية والتحول نحو نظم وتقنيات الإدارة الإلكترونية
- تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة TQM في العمليات الإدارية واعتبار العلاقة بين مختلف الإدارات بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على لإرضائهم.

- نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسئول عن الموارد البشرية وليس فقط فرق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشئون الموارد البشرية.

الوحدة الثانية
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في منظماتنا المعاصرة

ماهية إدارة الموارد البشرية :

إذا كان التعريف المعاصر للإدارة هو " تحقيق الأهداف ونمو المنظمة من خلال البشر "، فـان (البشر) هو المحور الأساسى لتقدم المنظمات وتحقيق أهدافها واستراتيجياته فـى ظـل التحـديات المعاصرة المحلية والعالمية.

العنصر البشرى هو أهم أصول الهيئات والمنظمات وهـو العنـصر الـذى يـشعر ويفكـر ويخطط وينفذ ويبتكر ويقرر، والبشر أساس بنـاء هذه المعمورة والكشف عن مكنوناتها وبدونه لا يمكـن اسـتغلال ثـروات الأرض أو بنـاء محطـات الطاقـة والمـصانع والجـسور والـسدود والمستشفيات ... الخ.

"يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية المعاصرة ببساطة ، بأنها مجموعة الوظـائف والأنـشطة والبرامج التى تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الفرد والمنظمة على السواء".

إن اصطلاح إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management) إصطلاحا حديثا والذي تطور وتحول تدريجيا من اصطلاح إدارة الأفراد أو إدارة شئون الموظفين (Management Personnel) ، نتيجة توسع وتعمق هذا المجال من الدراسة والبحث وقد كانت سـنة ١٩٩٠ هـي نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارَة الأفراد ، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة فى هذا الوقت والتى تحولت الآن باسم SHRM ، بتغيير المصطلح إلي إدارة الموارد البشرية ليتمشي مع زيادة الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية فى المنظمة وليـصبح متخصص الموارد البشرية شريكا كاملا في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الإسـتراتيجي والاستـشارى جنبا إلى جنب مع الدور التقليدى للموارد البشرية.

وتعرفها الجمعية الأمريكية للموارد البشرية بأنها فن اجتذاب واستقطاب القوى ذات الكفـاءة ، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد.

ومن هذا المنطلق يتم النظر إلى الأهداف الإدارية والتنظيمية وحاجات العـاملين علـي أنهمـا متكاملين ومتوافقين وأن تحقيق كل منهما هو الهدف الأساسى لإدارات المـوارد البـشرية ، حيـث

اعتبر مدخل الموارد البشرية كل من الأهداف الإدارية والتنظيمية وحاجات العاملين يكملان بعـضهما البعض ، وأن تحقيق إنجازات في أحدهما لا يكون علي حساب الآخر.

اختصاصات إدارة الموارد البشرية في المنظمة (معايير مفاضلة):

إن إدارة الموارد البشرية هى إحدى الأنشطة الإدارية التى تعنى بالاستخدام الأمثل للقوى العاملة بالمنظمة ، وهى بذلك تختص برسم السياسات ، ووضع البـرامج ، وتحديـد الإجـراءات والقيـام بالأنشطة اللازمة لتوفير الاحتياجات من الكفاءات البشرية ، وما قد يتضمنه ذلك مـن اسـتقطاب ، واختيار وتنمية وتحفيز وإدارة شئون العاملين ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية وذلـك لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ولتوفير الحياة الوظيفية المناسبة للعاملين.

هنا تكمن الغاية الأساسية لإدارة الموارد البشرية إذ هى تسعى لبناء قوة بشرية عاملة ومنتجة وإدارة عادلة ومتفهمة وذلك لتحقيق الرفاهية للعـاملين ورخـاء الهيئـات والمنظمـات وازدهـار المجتمعات ونموها.

وحتى يمكن تحقيق هذه الرؤية ، فقد تم وضع مجموعة من المبادئ التى تساعد على نجـاح هذا المدخل المتطور:

الموارد البشرية (البشر) بمثابة استثمار طويل الأجل إذا تم إدارته وتنميته وتطويره بفاعليـة ، يمكن أن يحقق إنجازات طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية والأرباح والتفـوق والنمو.

لابد أن يؤخذ فى الاعتبار عند وضع السياسات والبرامج والممارسات الخاصة بالمنظمة الحاجات الإنسانية والمادية للعاملين.

أن تشجع بيئة العمل علي تنمية وتطوير العاملين والاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم.

أن يتم تحقيق التوازن بين حاجات العاملين وأهداف وإستراتيجيات المنظمة عند تطبيق السياسات والبرامج وإجراءات العمل.

من هي المنظمة الناجحة فى ظل المتغيرات العالمية ؟

التى تعمل من خلال رؤية استراتيجية واضحة

تعمل من خلال رسالة واضحة يشارك في وضعها جميع العاملين ويهتمون بالوصول إليها من خلال قيم المنظمة وأهدافها الطموحة وخطط عمل متوازنة طموحة واهتمام كبير يقتـصر الوقت والتخطيط الفعال

تهتم بالعنصر البشري من حيث الاختيار والإعداد والتطوير والتحفيز والتشجيع الدائم وذلك من خلال خطط وإستراتيجيات الموارد البشرية والتي تتكامل مع استراتيجيات المنظمة ورؤيتها الإستراتيجية

تهتم بالجودة طبقا لمعايير الجودة العالمية ولا يعني ذلك الجودة في المنتج فقط ولكن الجودة في كل شئ تقوم به TQM

تهتم بالتحسين والتطوير المستمر من خلال جهد العاملين وأدائهم ومقترحاتهم البناءة.

مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من خلال مبدأ وفلسفة الإدارة بالمشاركة وتشجيع العاملين علي التفاني في أداء العمل طبقا لمعايير الجودة العالمية وباعتبارهم جزء فيه

تهتم بتطوير الموردين وتقديم النصح والإرشاد لهم باعتبارهم شركاء في العمل

تهتم بعملاء المنظمة وتقديم النصح والإرشاد لهم باعتبارهم شركاء في العمل

تحقق رضاء العملاء من خلال خدمة أفضل من حيث الجودة والتكلفة والإنصات دائما إلى صوت العميل ومتطلباته

تعمل من خلال قيم المنظمة والتي تعتني بالعمل كفريق والتحسين المستمر والابتكار والإبداع وتحقيق حماس العميل واحترام الفرد وتحمل المسئولية.

هي التي تقدم خدمة متميزة للعملاء.

هي التي تتمتع بالابتكار والإبداع فى كل وقت.

هي التي تعمل جاهدة على تخفيض التكلفة.

هي التي تؤمن فى كل وقت بالتميز والمنافسة فى جودة منتجاتها وخدماتها.

هي التي تؤمن بتطوير وتنمية الموارد البشرية لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها ورؤيتها الاستراتيجية.

<u>بعض التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة:</u>

التقدم التكنولوجي والإداري وما يتطلبه ذلك من موارد بشرية متميزة.

التقدم فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعلم عن بعد.

العولمة والاتفاقيات الدولية والتكتلات الاقتصادية فى عالم متغير.

ظهور كيانات كبرى واندماجات اقتصادية وإدارية ذات قوى خارقة.

قرب انتهاء عصر الهياكل التنظيمية .

الاتجاه نحو الاستعانة بقوى عاملة من خارج المنظمات .

جذب الكوادر المتميزة والكفاءات العالية من المنظمات بواسطة منظمات تعليم عالى كبرى فى الداخل والخارج .

المنافسة المحلية والعالمية .

الاتجاهات الحديثة فى الإدارة وتطبيقاتها المختلفة .

التحولات الاستراتيجية لدور إدارات الموارد البشرية.

تداخل الأمم وتعاونها وما يتبع ذلك من الحاجة إلى المهارات جديدة فى إدارة الثقافات المختلفة والتعامل معها .

عالم القدرات الخارقة والتفوق والابتكار والإبداع وما يتبع ذلك من الحاجة إلى توافر مهارات بشرية خاصة في هذه المجالات.

عالم التطوير والتحسين المستمر والدائم والجودة الشاملة.

ظهور المنظمات القوية ذات القدرات الخارقة والتحالفات القوية.

اختراق الفضاء ونقل المعلومات بصورة مذهلة .

تفوق الموارد البشرية والتعلم عن بعد .وما يتبع ذلك من تطور دور ووظائف إدارات الموارد البشرية (البشر) .

انتهاء الحدود التسويقية وانفتاح الأسواق والاندماجات والتكتلات الاقتصادية .

اقتصاد يتسم بالعالمية والانتقال السريع وتحرير التجارة العالمية والخصخصة وزيادة فرص الاستثمار فى الكون وقدرات خارقة لنقل التكنولوجيا وتطورها السريع وما يتبعها من موارد بشرية متفوقة .

أجيال جديدة من الموارد البشرية سريعة الحركة أكثر ثقافة ونمو ذات رؤية أكثر تحديدا ومتعجلة وما يتطلبه ذلك من حاجات جديدة ومتطورة لإدارات موارد بشرية (ادارة بشر) متميزة .

أهداف الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة :

إن الهدف الأساسي لإدارات الموارد البشرية فى المنظمات المعاصرة ، هو العمل على تزويد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة والصالحة للعمل للمساهمة فى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها ورؤيتها الاستراتيجية ، وذلك من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية ، وتنظيم دورها المؤثر، وتوجيه الموارد البشرية وتطوير أدائها وتقدمها ، والتأكد من تحقيق خطط وأهداف الموارد البشرية فى كل وقت وحمايتها وتأمينها ، بما يحقق الدور الأساسي للمنظمة ودورها القيادي فى المجتمع .

في ظل هذه التحديات التى تواجهها المنظمات فى هذا القــرن الجديــد ، فــان ادارة النشاط المتطور لإدارة وتطوير الموارد البشرية للمنظمة سوف يحقق الجهــود المبذولــة لتحقيق أهداف واستراتيجيات ورؤية المنظمة فى ظل منهجية متطــورة ومتميــزة تعتمــد أساسا على المحاولة الجادة للتأكد من التوافق الــدائم لأهــداف واســتراتيجيات والرؤيــة الاستراتيجية للمنظمة مع أهداف واستراتيجيات ورؤية الموارد البشرية ووظائفها ، وكذلك الأنشطة المختلفة التى تضمن هذا التوافق فى كل وقت .

الأنشطة والجهود التي تقدمها ادارة الموارد البشرية المعاصرة :

مراجعة ودراسة النظام الحالي لإدارة الموارد البشرية فى المنظمة والأهداف واستراتيجيات.

مراجعة ودراسة أهداف وإستراتيجيات المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية الحالية .

مراجعة ودراسة الموقف الحالي للموارد البشرية من حيث الممارسات والدور والأنشطة المختلفــة التى تحقق أهداف الموارد البشرية ، وكذلك الهيكل الوظيفي والتنظيمي .

مراجعة ودراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة (تحليل SWOT) وذلك للتوصــل إلــى نقاط البدء فى تطوير الموارد البشرية فى المنظمة .

مراجعة رسالة المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية لاستكمال الصورة المطلوبة والعملية لنقطة الانطلاق.

تحديد أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية فى المرحلة القادمة بما يتوافق وأهداف وإستراتيجيات المنظمة .

عقد ندوات قصيرة وفعالة لجميع القيادات العاملة فى المنظمة لوضعهم فى الــصورة عــن الــدور الأساسي الذى تلعبه الموارد البشرية فى المنظمات فى العصر الحالي ودور القيادات فى ذلك .

المساعدة فى وضع الإطار الأساس لتخطيط الموارد البشرية والاحتياجات من القوى العاملة طبقــا لخطة تعتمد أساسا على الدور الأساسى للموارد البشرية فى المنظمة .

تخطيط الموارد البشرية ووضع خطط العمل الملائمة.

مراجعة وتقييم سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية

جذب الموارد البشرية الملائمة ذات الكفاءة العالية

إجراءات الاختيار والمقابلة الشخصية ووضع القواعد الملائمة لذلك

تدريب وتطوير العاملين ووضع الأسس الملائمة لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين

مراجعة نظام إدارة وتقييم الأداء والمساعدة على تنفيذه.

إدارة عمليات التسكين الوظيفي والتطوير الوظيفي بكل أبعادها المختلفة

إدارة عمليات التطوير التنظيمي المختلفة بما يحقق أهداف المنظمة .

وضع نظم الحوافز والمكافآت الملائمة .

إدارة العمليات التنفيذية للموارد البشرية والمساهمة فى حل مشاكل المـوارد البـشرية وحمايتهـا وتحفيزها والمحافظة عليها من خلال عمليات إدارة المرتبات والأجور ومسح السوق المحلـى والعالمي للتعرف على موقف المنظمة من المرتبات والأجور والمزايا المختلفة للإبقـاء علـى القوى العاملة المتميزة وتطويرها .

إعداد دليل لإدارة الموارد البشرية فى المنظمة يحقق الفاعلية والتنفيذ الفعلي للسياسات والإجراءات والتأكد من التطوير الدائم لهذا النظام الهام .

تدريب العاملين الحاليين فى الموارد البشرية وتأهيلهم علميا وعمليا بالنظر إلى معـايير المفاضـلة Benchmarking واقتراح إمداد إدارة الموارد البشرية بعاملين إضافيين إذا تتطلب الأمر ذلـك

المراجعة الدائمة لنظام الموارد البشرية

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

إن الوظائف والمهام التى تقوم بها إدارة الموارد البشرية تختلف من منظمة لأخرى ويعود ذلك لأسباب عديدة من بينها حجم النشاط وطبيعة عمل المنظمة والفكر والقيم الـسائدة لـدى المنظمـة والإدارة العليا وغيرها ، ويمكن الإشارة والتأكيد على أنه يتعين على كل منظمة تقديم جميع الوظائف الرئيسية بما يتناسب معها ، ويمكن أن نلخص هذه الأعمال التى تقوم بها إدارات الموارد البـشرية كالآتي:

تخطيط الموارد البشرية :

تعتنى هذه الوظيفة من وظائف الموارد البشرية بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، أعدادا وتخصصات ونوعية، ويتطلب هذا تحديد احتياجات المنظمة من العاملين، وتحديـد مـا هـو معروض ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد صافى العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.

هو مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من القوى العاملة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة.

تحديد الاحتياجات من القوى العاملة بالعدد والنوعية المناسبة وذلك من خـلال تقـويم الحجـم الحالى للخدمات والمنتجات والتوسع المتوقع فيها ومدى التغير فى تكنولوجيا العمل ومن خلال تحليل سوق العمالة ودراسة اتجاهات العلاقة بين العرض والطلب من القـوى العاملـة ومـن ثـم رسـم الاستراتيجيات وتطوير البرامج المناسبة لسد هذه الاحتياجات فى الوقت المناسب .

و يهدف تخطيط الموارد البشرية باختصار إلى الآتى:

التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية.

التعرف على مصادر القوى العاملة وتقييمها.
التعرف على المشاكل التي تحد من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
التنبؤ بأعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة لأداء الأعمال.
تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب.
التعرف على الاحتياجات المستقبلية للعاملين.
الاستعداد للمشاريع والأعمال المستقبلية لتفادي الهدر في أعداد العاملين.

تحليل العمل وتوصيف الوظائف :

ويقصد بذلك تحليل وتوصيف الوظيفة ، وتحديد المسئوليات الملقاة علي عاتق من يشغلها ، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب ، وتحديد مواصفات من يشغلها.

جمع المعلومات عن المهام المطلوب أداؤها فى الوظائف المختلفة ومن ثم تحليلها لتحديد الواجبات والمسئوليات والعلاقات الرئيسية لكل وظيفة ، أى وصف المهام الرئيسية لكل وظيفة وتحديد المواصفات المطلوب توافرها فى شاغليها ثم تصنيف الوظائف بتجميعها فى فئات وفقا لمعايير محددة.

تقييم الوظائف :

عملية تقييم الوظائف هي السبيل إلى تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف في المنظمة ، أي تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الوظائف ، والهدف المباشر لتقييم الوظائف هو تحقيق نوع من التناسق الداخلي والخارجي في الرواتب وتحقيق العدالة.

ويعني التناسق الداخلي أن الوظائف ذات القيمة الأعلى تحصل على فئات رواتب أعلى من الوظائف الأقل قيمة داخل المنظمة.

الاستقطاب والاختيار والتعيين :

وتقوم هذه الوظيفة باستقطاب العاملين في سوق العمل ، والاختيار المبدئي من خلال طلبات التوظيف ، والاختبارات ، والمقابلات الشخصية ، وغيرها من الأساليب ، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

المواءمة بين المؤهلات المطلوبة للوظيفة ومؤهلات المتقدمين لشغلها مستهدفا وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب. ويشمل نشاط التوظيف تحديد مصادر الكفاءات والعمل

علـــى استـــقطـــابـــهـــا واختـــيـــار الأنـــسب مـــــن بيــــن المتـــــقدمين باستــــخـــــدام أدوات الاختيــــار المختلفة .

و ضع وتصميم الهيكل العام للأجور والمرتبات والتعويضات والحوافز:

و تقوم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة من الوظائف داخـــل المنظمـــة وتحديد أجرها ، وتحديد درجات متنوعة للقيمة النسبية للوظائف ،كما تقوم هذه الوظيفة بإدارة دقيقة لنظام الأجور والمرتبات والمكافآت والتعويضات بالمنظمة حتى يتم ضمان مقابل عادل للقيم والأهمية النسبية للوظائف المختلفة ، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي ، أو أدائهم الجماعي ، فتقدم الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

وضع وتصميم نظم مزايا وخدمات العاملين :

تقوم المنظمات المعاصرة بمنح موظفيها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة ، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات ماليـــة ، واجتماعيـــة ورياضية ، وقانونية ، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغير ذلك مـــن المزايـــا العينيـــة وغيـــر العينية.

إدارة وتقويم الأداء :

تقوم المنظمات المعاصرة بوضع وتصميم نظم ادارة وتقويم أداء موظفيها ، ويتم ذلك من خلال أساليب وطرق متميزة ، وغالبا ما يقوم الرؤساء المباشرون بإدارة وتقـــويم الأداء بالتعـــاون مـــع إدارات الموارد البشرية بغرض التأكد من قيام الجميع بأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء .

التدريب والتطوير الوظيفي:

يتم القيام بهذه الوظيفة بالمنظمات بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين علـــى كافـــة المستويات ، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة ، وعلى المنظمـــة أن تحـــدد احتيـــاج العـــاملين للتدريب والتطوير ، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة لذلك ، وأن يـــتم قيـــاس فعاليـــة هـــذا التدريب وأثره على أداء المنظمة ككل.

ويتم القيام بهذه الوظيفة بناءا على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية على مستوى المنظمـــة ككل ومستوى الفرد ومستوى الوظيفة من خلال رسم سياسات التطوير والتدريب وتحديد الاحتياجات

التدريبية بالتنسيق مع الإدارات والأقسام المختلفة لوضع خطة استراتيجية للتدريب وتصميم البرامج التدريبية المناسبة وتنفيذها .

تخطيط وتطوير المسار الوظيفي :

تقوم هذه الوظيفة بالتخطيط للمسارات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة ، مع التركيز على نظم الترقيات ، والتدريب والتطوير ، والإثراء الوظيفى ، وإعداد الصف الثانى وقادة المستقبل، وذلك بتعاون كل من المنظمة والعاملين على السواء.

إدارة معدل دوران العمالة:

وضع مؤشرات ومعدلات دوران العمالة وأسباب تسرب العمالة والعوامل المؤثرة فى ترك العمل الاختياري وكذلك الآثار السلبية والايجابية لدوران العمالة وذلك تمهيدا للتعامل مع هذه الظاهرة قبل وأثناء وبعد حدوثها وأساليب خفض الترك الاختياري للخدمة.

بعض الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية:

علاقات العمل والعاملين : تقوم بمعالجة الموضوعات ذات العلاقة بالعمال والعاملين مثل : الشكاوى ، التأديب ، الفصل من الخدمة ..الخ.

الأمن والسلامة المهنية : تقوم هذه الوظيفة بكل ما من شأنه الحفاظ على أمن وسلامة جميع الأفراد العاملين بالمنظمة ، فضلا عن توفير الأدوية الصحية وطرق العلاج الحديثة.

ضبط الحضور والانصراف : وتركز هذه الوظيفة على تحديد ساعات العمل ، فترات الراحة والأجازات ، .. وذلك على ضوء طبيعة نظام العمل بالمنظمة ، وبما يحقق كفاءة العمل منة خلال القوانين التى تحكم ذلك.

خدمات العاملين : وتهتم بكل ما يتعلق بخدمات العاملين مثل السفر ، والنوادى والترخيصات .. الخ

قائمة مراجعة تحليلية
لسياسات الموارد البشرية

استخدم جدول التقديرات التالي لتقييم نظم وسياسات منظمتك المتعلقة بالموارد البشرية ، ثم التعرف على موقف سياسات الموارد البشرية ونقاط القوة والضعف بها .

(١) نظام هيكلة المنظمة :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	يراجع الهيكل التنظيمي للمنظمة على أساس سنوي ، وعلى التوازي مع تخطيط العمل. تتم المحافظة على استمرارية ديناميـة هيكل المنظمة في مراحل حياة العمل.
٨ ٧ ٦	يراجع الهيكل التنظيمي للمنظمة بعد أن تحدد الإدارة العليا أخطاء العمل. يدخل اختيار المديرين ضمن هذه العملية.
٥ ٤ ٣	يراجع الهيكل التنظيمي للمنظمة استناداً إلى متطلبات الإدارة. يوجد نظام موثق عن مراجعة الهيكل التنظيمي.
٢ ١	يراجع الهيكل التنظيمي للمنظمة لمعالجة كل الاهتمامات التي لا يمكن تفاديها ، والتي تترتب على مواقف العمل. لا يوجد نظام موثق عن الموضوعات الهيكلية.

(٢) نظام تخطيط واستقطاب الموارد البشرية :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	توجد خطة متحركة للقوى البشرية مدتها ٥ سنوات ، تعتمد على خطة العمل المثيلة – ٥ سنوات – تراجع هذه الخطة كل ستة أشهر ويتم إعادة التصديق عليها. توجد نظم موثقة لتدوير الوظيفة ، إثرائها ، توسيعها – إلخ. لتسهيل الاستخدام المناسب للقوى العاملة.
٨ ٧ ٦	يتم تحديد حاجات الفرد ، توثيقها ومعالجتها لضمان الاستخدام المناسب ، ثم يتم مسايرتها مع التغيرات الهيكلية على مستوى العمل.
٥ ٤ ٣	ينفذ تقييم الأداء في تناغم مع الميزانية التقديرية. يوجد نظام موثق لكل العاملين.
٢ ١	لا توجد جهود مخططة لإدارة الأداء. كما لا يوجد نظام موثق.

(٣) نظام تحليل الدور :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	يتفق نظام الأجور والمكافآت مع الخطة الاستراتيجية ، ويتم ربطه مباشرة وتصنيفا مع مؤشـــرات الأداء ، على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ككل.
٨ ٧ ٦	تستخدم الأجور والمكافآت كأساليب لإزدهار الإنتاجية يتم تركيز الأضواء على إنجازات العــاملين من خلال وسائل الاتصال المناسبة.
٥ ٤ ٣	يتبع نظام الأجور والمكافآت أنماط الصناعة في المنطقة الجغرافية المعطاة وتعتمد علـــى التغذيـــة المرتدة التي تجمع دورياً من خلال آليات التغذية المرتدة من العاملين.
٢ ١	نعطي الأجور والمكافآت على أساس خاص. لا يوجد نظام موثق.

(٤) نظام إدارة الأداء :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	يتم التعرف على علامات التميز في مجال إدارة الأداء كل ثلاث سنوات مع الشركات الرائدة فـــي الصناعة ، ويتم تكييفها طبقاً لمتطلبات العمل.
٨ ٧ ٦	يتم الربط بين نظام إدارة الأداء وبين نظام المكافآت ، التقدير ، ونمو المـــسار الـــوظيفي للفـــرد. يشترك الأفراد في تخطيط ومراجعة أدائهم وتراجع أيضاً دورياً استناداً إلى التغذيـــة المرتـــدة مـــن الفرد.
٥ ٤ ٣	يعتمد مدى استخدام القوى العاملة على حاجات العمل المحددة وتقييم عبء العمل الذي يصدر عـــن قائد المجموعة ويتناول سنة معينة.
٢ ١	يتأكد مدى استخدام القوى العاملة كاستجابة لحدوث أزمة على مستوى المجموعة.

(٥) نظام تحليل الدور :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	يتم سنوياً تحديد الوظائف / الأدوار ، ويعاد التصديق عليهـــا وتقييمهـــا. كمـــا أن توصيف الوظيفة يحدث سنوياً. يتم تعليم الأفراد المعنيين فـــي مجـــال التطـــورات والإصلاحات الحديثة.
٨	يتم التعرف على غموض الوظيفة / الدور في مجالات العمـــل الجديـــدة مقـــدماً ،

٧ ٦	وتراجع دورياً وصولاً إلى التوضيح الفعال للمفاهيم. تتخذ الإجراءات التصحيحية اعتماداً على التغذية المرتدة الناتجة عن آلية التغذية الدورية والتي تتناول وضوح الوظيفة / الدور بصفة رسمية.
٥ ٤ ٣	توثق الوظائف / الأدوار والمسئوليات ويحاط جميع العاملين علماً بها.
٢ ١	تصميم الوظيفة / الدور يعتمد على خبرة الوظيفة ، لا يوجد توثيق للأوجه الوظيفية / الدور.

(٦) نظام إدارة الأداء :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	يتم التعرف على علامات التميز في مجال إدارة الأداء كل ثلاث سنوات مع الشركات الرائدة في الصناعة ، ويتم تكييفها طبقاً لمتطلبات العمل.
٨ ٧ ٦	يتم الربط بين نظام إدارة الأداء وبين نظم المكافآت ، التقدير ، ونمو المسار الوظيفي للفرد. يشترك الأفراد في تخطيط ومراجعة أدائهم سنوياً وتراجع أيضاً دورياً إستناداً إلى التغذية المرتدة من الفرد.
٥ ٤ ٣	ينفذ تقييم الأداء في تناغم مع الميزانية التقديرية. يوجد نظام موثق لكل العاملين.
٢ ١	لا توجد جهود مخططة لإدارة الأداء. كما لا يوجد نظام موثق.

(٧) نظام الأجور والمكافآت :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	يتفق نظام الأجور والمكافآت مع الخطة الاستراتيجية ، ويتم ربطه مباشرة وتصنيفاً مع مؤشرات الأداء ، على مستوى الفرد ، والجماعة والمنظمة ككل.
٨ ٧ ٦	تستخدم الأجور والمكافآت كأساليب لإزدهار الإنتاجية يتم تركيز الأضواء على إنجازات العاملين من خلال وسائل الاتصال المناسبة.
٥	يتبع نظام الأجور والمكافآت أنماط الصناعة في المنطقة الجغرافية المعطاة وتعتمد

٤ ٣	على التغذية المرتدة التي تجمع دورياً من خلال آليات التغذية المرتدة من العاملين.
٢ ١	تعطي الأجور والمكافآت على أساس خاص. لا يوجد نظام موثق.

(٨) نظام المزايا ، والرفاهية ، والتحفيز ، والتقدير :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	يرتبط التحفيز والتقدير تصنيفياً بالأداء الشامل للأعمال ، وبإدارة الأداء على مستوى الفرد ، والفريق ، المجموعة. يحاط العاملون علماً بأن بما يحدث هذا من تأثير.
٨ ٧ ٦	يستخدم التحفيز والتقدير لكل حالة على حدة للاحتفاظ بالمهارات الرئيسية داخل الشركة ، ويراجع دورياً. استناداً إلى التغذية المرتدة من العاملين.
٥ ٤ ٣	مشروعات المزايا ، والتقدير والتحفيز تطبق كما تجئ في النظام الموثق بينما مشروعات المزايا تتأثر بالصناعة في المنطقة الجغرافية.
٢ ١	يعتمد التحفيز والتقدير على تمثيل العاملين. لا يوجد نظام موثق لتحديد التحفيز والتقديم.

(٩) نظـــام التدريـــب :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	يمثل التدريب القائم متطلبات الوظيفة على كل المستويات ، ويطبق مباشرة على وظيفة الفرد. يشجع العاملون على تطبيق مدخلات التدريب على أنشطة عملهم اليومي.
٨ ٧ ٦	يتم اختيار العاملين أصحاب القدرات الكافية المناسبة ويدربوا لكي يصبحوا مدربين في مجالات وظائفهم الخاصة. يقوم التدريب القائم على متطلبات الجدارة. التدريب المتخصص متاح بالنسبة لكل الوظائف.
٥ ٤ ٣	يتلقى كل العاملين تدريباً وظيفياً وأيضاً سلوكياً بصفة منتظمة قد تم إعداد وحدات برامج تدريبية لكل مهارات العمل الرئيسية.
٢ ١	يحصل كل العاملين على تدريب وظيفي كجزء من عملية تقديم الفرد إلى بيئة العمل ، التدريب غير الرسمي متوفر لأفراد مختارين بسبب سمات شخصية معينة معظم التدريب يتم في موقع العمل.

(١٠) المسار الوظيفي ونظام التخطيط المتتابع :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	توجد نظم جيدة التحديد ، جيدة الترابط ، وموثقة من أجل الترقية ، تقييم الإمكانيات الكامنة ، تخطيط المسار الوظيفي والتخطيط المتتابع. العاملون على وعي بهذه النظم وترابطها.
٨ ٧ ٦	يتم التعرف على الأفراد الذين يقومون بإسهامات على مستوى زملائهم "جانبيه" ويمنحون المكافآت تقديراً لذلك. يشجع الأفراد على المساهمة الجانبية. توفر المنظمة التوجيهات وفرص النمو المناسبة لكل أفرادها.
٥ ٤ ٣	يوجد نظام موثق لتخطيط المسار الوظيفي يطبق على فئات معينة من الأفراد.
٢ ١	لا يوجد منهج نظامي للترقية ، تقييم الإمكانيات الكامنة ، تخطيط المسار الوظيفي ، والتخطيط التتابعي.

(١١) نظم الاتصال الداخلي :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	يحاط كل العاملين علماً بكل الموضوعات التي تهمهم.
٨ ٧ ٦	يشارك العاملون في تحسين الاتصال في كل أنحاء المنظمة. يتم ذلك عن طريق مساهماتهم في النشرات الإخبارية ، المجلات الإخبارية ، المشاركة في الاجتماعات ... إلخ. يتم مراجعة كفاءة الاتصال بصفة دورية باستخدام آليات التغذية المرتدة من العاملين.
٥ ٤ ٣	يتم تحديد أساليب الاتصال استناداً إلى نوع وأهمية الاتصال وتترجم إلى عمليات تشغيلي.
٢ ١	الاتصال غي رسمي ومتقطع ، لا يوجد نظام اتصال موثق.

الوحدة الثالثة

الأدوار المتوقع قيام المنظمات بها تجاه تنمية الموارد البشرية بها

تمكين العاملين كوسيلة لتدعيم وتنمية الموارد البشرية

Employee Empowerment

يشير تمكين العاملين في منظمات الأعمال إلى : القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة على التصرف، فتزيد ثقتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسئولية، ويمكنهم تحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم وأدائه ، بحيث يصبحوا مسئولين مسئولية كاملة عنه.

إن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، بل يجب أن يكون لدى المنظمة سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك، فالإدارة العليا تعالج رؤية المنظمة وتصيغ رسالتها وترسم غاياتها وتضع الأهداف طويلة الأجل والخطط الممتدة لزمن طويل. والإدارة الوسطي تهتم بتحليل وبناء الهيكل التنظيمي كل في مجاله. والإدارة الإشرافية تعتني بتشغيل الوظائف وتبحث في كيفية عملها الفعلي وعلاقتها الفنية برسالة المنظمة ككل.

مفهوم تمكين الموارد البشرية

يتفق عدد كبير من الخبراء على أن التمكين Empowerment يتحقق عندما تشجع الإدارة العاملين على التفكير على طريقة رجال الأعمال وليس على طريقة الموظفين وتقوم بدعمهم عندما يفعلون ذلك . ومن أجل ممارسة سياسية تمكين العاملين فإنه لابد أن تنظر الإدارة للأمور بطريقة مختلفة : أولها أن تكون أفعالهم الإدارية مثل أقوالهم أو على حد التعبير الأمريكي "Walk the talk" فكل أفعالهم وأقوالهم لابد وأن تؤيد سلوكيات تمكين العاملين بما يؤدى لزيادة المساحة المتاحة لهم للتصرف والعمل بصورة مستقلة.

وهناك فرق كبير بين التفويض والتمكين ، فالمقصود **بالتفويض** Delegation إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة حيث تضع الإدارة نقط مراقبة أو نقط متابعة ، ومن أمثلة التفويض : تكوين لجان للدراسة، فرق حلقات الجودة... حيث يقومون بالدراسة وتقديم الحلول ورفع التقارير. أما **التمكين** Empowerment فيحدث عندما يعطي الأشخاص الميزانيات والأموال وأي موارد أخرى (معايير ومعدلات) بجانب الحرية في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يرونها دون الحاجة إلي الحصول على موافقة من أعلى.

ويسمح التمكين في ظل هذا التصور بتنمية قدرة الأفراد وفرق العمل من مواجهة التحديات

واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفـاءة والفعاليـة الكليـة ، دون الرجوع إلي أعلي. فالاعتماد على الإدارة العليا والتفويض يعطي تغذية مرتدة. ولكن التمكين يتطلـب ثقافة خاصة في المنظمة : مناخ يعتمد على ويسمح بأحداث جوهرية في النظر إلى الأمـور، تغييـر الأنماط الجامدة من الرؤساء وربما يتطلب التغييرفي بعض المراكز والوظائف ، وقد يتطلـب الأمـر أيضا إعادة تنظيم المؤسسة وإلغاء بعض المناصب أو بعض المستويات الإدارية، ولذلك فمن الحكمـة دراسة معدل التغير نحو التمكين.

ومن أهم **متطلبات تمكين العاملين** :

١- ترك تفصيلات الأمور للعاملين للتصرف حيالها ، فبعد صياغة القادة للرؤية والرسالة وبناء القيم الرئيسية للمنظمة، يأتي دور العاملين في السعي الدءوب لتحقيق هذه الرؤية والرسالة في الواقع العملي.

٢- توفر الثقة والتقدير، والالتزام والانتماء لدى العاملين. إن كل موظف يبحث عن التمكين يجـب أن يفهم جيداً متطلباته الجوهرية والتي يتمثل أهمها في درجة عالية من الالتزام وتنمية قدراتـه ومهاراته باستمرار بما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية.

٣- الحصول على المكافأة المناسبة، فيجب أن يحصل العاملين على الدخل والمكانـة الـضرورية والكافية، حتي يتاح لهم القيام بواجباتهم الأساسية وهذا يتطلب المعرفة الفنية ، والخبرة ، والفهم الجيد للصورة العامة لمنظماتهم.

٤- إتاحـة المعلومـات الـضرورية بمـا يمكـن العـاملين مـن اتخـاذ القـرارات الفعالة ، مع الآخذ في الاعتبار أن العاملين لديهم المعلومات الحديثـة عـن المجتمـع المحـيط وظروفه ، إلى جانب معلوماتهم عن المنظمة وأهدافها.

٥- الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل، فيجب أن يشعر العاملين أنهـم محـل ثقـة ، وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة.

أهمية تمكين الموارد البشرية

أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة الاهتمام بتنمية المـوارد البشرية وتمكينها لأسباب متعددة ، منها :

أ – أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تفجر الطاقات البشرية غير المستخدمة :

أثبتت كثير من الدراسات الغربية أن الموظفين يستخدمون أقل من ٥٠% من طاقتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج من أسباب لا ترجع إلـى الموظف نفسه بقدر ما ترجع جزئياً إلى الإدارة العليا ... وأن معظم هذا الضياع يكمن سببه في دوافع

الأفراد للعمل، وبالتالي في إسهاماتهم والتزامهم.

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تعمل على خلق الظروف التي تمكن من رفع مساهمات الأفراد لتصل إلى ١٠٠% من طاقتهم الإبداعية الكامنة التي أودعها الله في الإنسان. إن الاستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين إنتاجية الأفراد ، فإدارة الموارد البشرية وليست الموارد المادية هي ما يجب أن يكون له الأولوية في اهتمام الإدارة.

ب – الاهتمام بجودة حياة العمل للإنسان :

كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان ، ومن ثم يجب ألا يعامل كعنصر من عناصر الإنتاج ، يشترى ويستعمل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له ، إن حياة العمل لكثير من الرجال أطول من حياتهم الخاصة، قياساً بعدد الساعات التي يقضيها في العمل إلى عدد الساعات التي يقضيها في منزله.

إن الاهتمام بجودة حياة العمل، يجب أن يكون الشغل الشاغل لأي إدارة تعترف بكرامة الإنسان وقيمته، وهناك عدة معايير لقياس درجة جودة حياة العمل:

١. أجر عادل وملائم يتفق مع مستويات الأسعار.
٢. ظروف عمل صحية وتوفر الأمن.
٣. فرص مباشرة لاستخدام الطاقات الإنسانية الكامنة.
٤. فرص مستقبلية لتحقيق النمو والأمان.
٥. تكامل اجتماعي يظهر في مساندة المجوعة التي يعمل معها، في الدعم العاطفي الاجتماعي، الذي يلقاه في الإحساس بكرامته وقيمته كإنسان.
٦. توفير الحقوق الإنسانية التي منحها الله مثل العدالة والحرية المسئولة.
٧. العمل المتوازن الملائم، من حيث كمية العمل وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وعدم بالدور فى الحياة المنزلية لكثرة العمل أو التنقلات.
٨. القيمة الاجتماعية للإنسان بشكل عام...

ج – الاختلافات الفردية تحتم الإدارة الفعالة للموارد البشرية :

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية ضرورية، لوجود اختلافات فردية بين البشر، ووجود اختلاف في دوافع الإنسان من فترة إلى فترة أخرى في حياته.

فمن المعروف أنه توجد اختلافات فردية بين البشر تجعل من الضروري على الإدارة أن تكون حساسة لهذه الاختلافات، فما يكون ملائماً لفرد قد لا يكون ملائماً لفرد أخر..والمجتمع العربي اليوم، يمر بتغييرات جوهرية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية "والاجتماعية النفسية" والتعليمية والسياسة والقانونية تفرض ضرورة مراعاتها عند ممارسة النشاط التنظيمي .

المزايا والمعوقات المترتبة على تمكين العاملين

تتعدد **المزايا والفوائد** التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين وذلك على النحو التالي :

١ – زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.

٢ – مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.

٣ – تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدى لارتفاع القدرات الإبتكارية.

٤ – توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.

٥ – دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.

٦ – زيادة رضاء العاملين عن عملهم ووظيفتهم.

٧ – تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.

٨ – تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.

٩ – تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا فيه .

وعلى الوجه الآخر نجد أن هناك بعض **المعوقات** التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان ومن بين هذه المعوقات مايلى :

١ – إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.

٢ – زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها.

٣ – تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

٤ – زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.

٥ – زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.

٦ – إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.

٧ – زيادة الصراع وتفشى النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

٨ – عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.

٩ – اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

مؤشرات قياس تمكين العاملين

هناك من اعتمد على بعض الأبعاد المادية والمعنوية، المرتبطة بالفرد وكذلك المنظمة، الفردية بالإضافة إلى الجماعية، القصيرة والطويلة الأجل، لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل Testing the Climate for Empowerment وقياس المناخ المناسب لتحقيقه **ويغطي هذا القياس الأبعاد التي يجب أن يستشعرها ويدركها العاملين، والتي تتمثل فيما يلي :**

أولاً : وضوح الغرض Clarity of purpose

- أعرف جيدا أين نحن الآن.
- أعرف بوضوح المطلوب والمتوقع مني.
- لقد حددت المهام والمسئوليات لكل منا بدقة ووضوح.
- النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.
- أعرف تماماً الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها.

ثانياً : الأخلاقيات Morales

- الأفراد العاملين محل ثقة المسئولين.
- السياسات مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد.
- أشعر باحترام وتقدير الآخرين.
- الفروق الفردية في القيم والممارسات محل تقدير المسئولين بالمنظمة.
- أحب العمل في مكاني الحالي بالمنظمة.
- يمارس الأفراد عملهم بروح عالية ومعنويات مرتفعة.
- إذا واجهتني مشكلة أجد المسئولين بالشركة (الإدارة) بجانبي حتى تحل.

ثالثاً : العدالة والإنصاف والحيادية Fairness

- أوافق على ما يجرى في الشركة من أحداث وممارسات.
- يتسم الأفراد في الشركة بالعدالة والحيادية.
- أثق فيما تتخذه الشركة من قرارات.

رابعاً: الاعتراف والتقدير Recognition

- الجهد الفردي يخصص له مردود مباشر.
- عندما يقوم الأفراد بعمل معين يتم ملاحظته وتقديره.
- تقدر الشركة ما يفعله الأفراد من مجهودات وما يبدونه من أراء ومعارف.
- تتوقع الشركة من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة.

خامساً : العمل الجماعي : Team work

- يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد.
- يعمل الأفراد معاً لحل المشكلات التي تواجههم.
- يعتني الأفراد ويهتمون ببعضهم بعضا.
- يهتم الأفراد ببعضهم لجماعة واحدة وليس كأفراد.

سادساً : المشاركة : Participation

- يسهم الأفراد بآرائهم عند اتخاذ القرارات.
- يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم.
- يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.

سابعاً : الاتصالات الفعالة Communication

- أحتفظ بمعلومات وافية عن عملي وعما تريد الشركة أن تصل إليه.
- الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة.
- أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة حتى للآخرين بمنتهي الدقة والسرعة.

ثامناً : البيئة الصحية Healthy Environment

- يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي.
- أقوم بأعمال متعددة فيها الكثير من التحدي بعيداً عن التوتر الذي يربك العمل.
- غالباً ما يتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.
- تتم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسن المستمر والتعلم الذاتي.
- تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالشركة.

إدراك الدعم التنظيمي
Perception of organizational support (POS)

إن العوامل و المتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر تنظيميا تزايدت وتداخلت بشكل كبير خاصة في العقدين الأخيرين، كذلك تشابكت علاقة تلك العوامل والمتغيرات فيما بينها داخليا وإن كانت تهدف جميعا إلى تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية معا حيث تتيح تلك العوامل إشباعا لحاجات ودوافع العاملين ، ومن أهمها : العدالة التنظيمية، الدعم القيادي ، إدراك الدعم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات ، الكفاءة الاجتماعية ، تمكين العاملين ، دعم و تأكيد الذات ، تنمية درجة الاستقلالية في العمل .. وغيرها من العوامل والمتغيرات.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أنه من المتوقع أن يؤدي الدعم التنظيمي إلى زيادة التزام العاملين وإحساسهم بالتنمية الذاتية، هذا إلى جانب أن شعور العاملين وإدراكهم بهذا الدعم وتلك المساندة سيمدهم بمزيد من العناية والاهتمام بتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية.

مفهوم إدراك الدعم التنظيمي وأهميته :

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة ، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم . وبمعنى آخر **فالدعم التنظيمي** ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين ، وتقديم المساعدات والمساهمات ، والعناية بهم وبصحتهم النفسية ، وتبدو ايجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها ، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم .

وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها ، فلابد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم ، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء فهي تشمل مثلاً الصداقة والاحترام والمحبة، كما تتضمن النقود والخدمات والمعلومات، وبناء على تلك المشاركة فإن إدراك الدعم التنظيمي يظهر الالتزام النفسي للعاملين تجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. ولذلك يجب على العاملين الوفاء بهذا الدين من خلال التزامهم الوجداني وجهدهم المبذول .

يشير إدراك الدعم التنظيمي Perception of organizational support (POS) **إلى اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة برفاهيتهم ، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم ، مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز** ، ومن ثم يمكن القول أن إدراك الدعم التنظيمي يعد مؤشراً على التزام المنظمة تجاه مرؤوسيها.

ويمكننا القول أن إدراك الدعم التنظيمي لدى الأفراد يعد من المحددات الجوهرية لتحقيق الالتزام التنظيمي وبالتالي يعمل على تنمية الدافع إلى الإنجاز، وبذلك يمكن أن يتوسط إدراك الدعم التنظيمي ما بين **المحددات الأساسية لإدراك الدعم** والتي تتمثل غالبا في العدالة التنظيمية ، وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ودعم تأكيد الذات لدى العاملين، **وما بين تنمية الالتزام التنظيمي والدافع إلى الإنجاز** .

فوائد ومزايا إدراك الدعم التنظيمي لكل من الأفراد والمنظمات :

يترتب على إدراك الدعم التنظيمي العديد من الفوائد والمزايا لكل من الأفراد والمنظمات، من بين تلك الفوائد والمزايا مايلي:

١- تحقيق التنمية الذاتية للعاملين ، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة

اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي.

٢- زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية .

٣- تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدى إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار .

٤- تنمية الدافع نحو العمل وزيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة .

٥- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب.

٦- زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ، فقد أثبتت الدراسات أن هناك ارتباطا إيجابيا بين الالتزام التنظيمي وإدراك الدعم التنظيمي ، فكلما كان هناك إدراك للدعم التنظيمي لدى الأفراد زادت درجة الالتزام التنظيمي الوجداني لديهم .

٧-اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهدها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاما من جهة، وأكثر ميلا لتنمية تابعيهم من جهة أخرى.

٨-تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والإبتكارى والذي تم التوصل إليه من دراسات ميول الأفراد لمساعدة منظماتهم ، حيث اتضح أن الأفراد ذوى المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي تجاه التنظيم الذي ينتسبون إليه .

المتغيرات ذات العلاقة بإدراك الدعم التنظيمي :

(١) العدالة التنظيمية Organizational Justice

تمثل العدالة التنظيمية أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد وينقسم مفهوم العدالة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين: أحدهما عدالة التوزيع Distributive Justice وتشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، والأخرى عدالة الإجراءات Procedural Justice وتمثل إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات ، ويضيف البعض نوعاً ثالثاً يسمى عدالة التعاملات Interactional Justice ، ولقد تناولت دراسات عديدة موضوع العدالة التنظيمية وتوصلت إلى أنه كلما زاد شعور العدالة التنظيمية بجميع أنواعها لدى الموظف كلما زاد شعوره بالرضا الوظيفي.

(٢) سلوك القادة لمساندة المرؤوسين Leadership support

تعددت الدراسات التي ناقشت موضوع القيادة الإدارية وأثرها على العديد من العوامل التنظيمية والشخصية ، ويمثل الدعم القيادي مدى المساندة والتأييد التي يشعر بها الفرد من رئيسه بالمنظمة، إن الدعم القيادي يمثل قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة،وتقدير مساهماتهم .

كما تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه عن طريق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي ،مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوس فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف التنظيم.

ويشير الدعم القيادي إلي درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدركها التابع من رئيسه الحالي في المنظمة ، ويستند هذا المفهوم إلى نظرية Path Goal theory والتي ترى أن الدعم القيادي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملاتهم بحياد وعدالة ويأخذ في الاعتبار مدخلاتهم ويقدرها.

(٣) المشاركة في اتخاذ القرارات Participation in Decision Making

تعد عملية اتخاذ القرارات أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده ، حيث تحتاج إلى جهود كثيرة من الأفراد ، فالمدير لا يعمل في عزلة بل تتأثر قراراته بآراء وأفكار الآخرين المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها. ولهذا يجب على المدير أن يعمد إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كلما كانت الفرصة مهيأة لذلك.

أثبتت الدراسات أن اشتراك الأفراد في صناعة القرارات لا يؤدي إلى فقط إلى زيادة فعاليتهم ، وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل ، وتأخذ صور المشاركة في اتخاذ القرارات أشكالاً متعددة تتراوح بين الحرية والأوتوقراطية .

(٤) دعم وتأكيد الذات لدى العاملين Self Esteem

يشير دعم وتأكيد الذات إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة، ولقد فرق الباحثين بين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين ، ودعم وتأكيد الذات المرتبط بمهام محددة ، ذلك أن تأكيد الذات لدى العاملين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المنظمة ، بينما يشير تأكيد الذات المرتبط بمهام محددة بأن ذلك الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المنظمة.

ولقد انتهت الدراسات إلى أن هناك علاقة وثيقة بين تأكيد الذات لدى العاملين وخصائص الوظيفة،

وبشكل خاص يتعلق بدرجة الاستقلال الوظيفي ، وكذلك هناك علاقة بين تأكيد الذات لدى العاملين وما يتعلق بالعلاقات بين الزملاء والرؤساء ومستوى الوظيفة والأجر. حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات متعددة (تنويع المهارات ، الاستقلالية ، التغذية العكسية ، تحديد المهام ، أهمية الوظيفة ، الهيكل التنظيمي المتكامل). ودعم وتأكيد الذات لدى الأفراد.

(٥) الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

توصلت دراسة (Eisenberger) إلى أن إدراك الدعم التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي لدى العاملين فيظهر الالتزام التنظيمي في شكل العناية بمتطلبات المنظمة ومساعدتها في تحقيق أهدافها. كما أثبتت الدراسات أن الالتزام يعد متغيراً وسيطاً بين إدراك الدعم التنظيمي والتطوير التنظيمي والأداء داخل الدور ، مما يمكن معه القول أن العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي والالتزام تزيد من قبول العاملين لشكل المشاركة وتحقيق الأداء المطلوب.

إن إدراك العاملين للدعم التنظيمي يؤدي لتخفيض معدل الدوران الاختياري، من خلال زيادة درجات الالتزام العاطفي ، الالتزام الذاتي ، وذلك لأن إدراك الدعم التنظيمي يزيد من مستويات الالتزام من جانب الفرد. وذلك عن طريق الشعور بالالتزام والاندماج مع فريق العمل بالمنظمة. ولقد نادت بعض المدارس منذ بداية الثمانينيات بمبادىء ومحددات الدعم التنظيمي الذي يؤدى بدوره إلى تنمية الالتزام التنظيمي ، ومن أهم ما ألمحت إلية تلك المدارس في خلاصتها الموضوعات التالية:

أ – يؤثر إدراك الدعم التنظيمي إيجابيا لدى العاملين في الالتزام التنظيمي، واستمرار الالتزام ، والرضا الوظيفي والأداء ، ولكنه يرتبط سلبيا بالرغبة في ترك العمل .

ب – هناك ارتباط واضح بين إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي ، ومن ثم الرضا الوظيفي .

ج – يعد إدراك الدعم التنظيمي مؤثرا قويا على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ، بينما يعد تأثيره ضعيفاً على أداء العمل .

د – بمقارنة العوامل الأخرى لإدراك الدعم التنظيمي ، نجد أن القيادة وتحقيق الذات يعدان من العوامل الأكثر تأثيرا على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم .

هـ – بصفة عامة يقيم العاملين الممارسات التنظيمية وفقا لخبراتهم ودرجة ارتباط ذلك باتجاهاتهم وسلوكياتهم بصورة أكثر من كونها اختلافا بين الوضع الحقيقي والمتوقع .

و – عندما يزداد التعاون والإتحاد بين الأفراد داخل المنظمة فإنه من المتوقع أن تظهر بوضوح تأثيرات بعض عوامل ومحددات الدعم التنظيمي بصورة مجتمعة أكثر منها بصورة فردية .

ز – هناك طرق مختلفة للوقوف على مجالات الاختلاف والتناقض بين الأفراد من حيث التوقعات

والمواقف الفعلية المؤثرة على العاملين واتجاهاتهم ، ومن ثم سلوكهم وتصرفاتهم.

(٦) دافعية الإنجاز لدى العاملين Achievement Motivation

يرى البعض أن الدافعية للعمل تشير إلى وجود مشاعر إيجابية لدى الفرد عندما يؤدى بشكل جيد، وأن الرضا عن بيئة العمل لها أثر مباشر معنوي على الدافعية الداخلية للعمل ، فضلا عن أثرها الإيجابي المعنوي على العلاقة بين نطاق الوظيفة والدافعية الداخلية للعمل . كما قامت بعض الدراسات باختبار العلاقة بين دافعية العمل والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية للعمل وبين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. وتوصلت دراسات أخرى إلى أن تأثير المكافآت على دافعية الإنجاز يعد تأثيرا غير مباشرا، فى حين تؤثر المهام ومدى الاستقلالية في أدائها، وصعوبة الأهداف ، وتحديها لقدرات الأفراد ، تأثيرا إيجابيا في دافعية الأفراد للعمل .

جودة حياة العمل
Quality of Work Life
(Q.W.L)

اهتمت العديد من البحوث والدراسات في العقود الثلاثة الأخيرة ، بتطوير الخدمات الجديدة New Services Development(NSD)، فركزت على عمليات تصميم الخدمات وتحديد أبعادها الهيكلية، واهتمت أبحاثا ودراسات أخرى بالموضوعات التنظيمية المرتبطة بأدوات وطرق تقديم تلك الخدمات وتحليل حاجات العميل ، ولم تعط هذه البحوث الاهتمام الكافي لتنمية الموارد البشرية ودراسة السلوك الإنساني في المنظمات وتحسين ظروف بيئة العمل، والتي تشكل الأساس لتقديم الخدمة والحصول علي رضا العميل وولائه ، ومن ثم يصبح تحليل ظروف بيئة العمل ودراسة العوامل الحاكمة الواجب التأكد منها وتوفيرها أمرا جوهريا.

لقد نمت جودة حياة العمل باهتمام بالغ لأسباب متعددة. فكلما أصبح المجتمع أكثر رفاهية فان نسبة كبيرة ومتزايدة من قوة العمل تتحول توقعاتها من مجرد الرغبة في الوظيفة إلى الرغبة في مهنة مشبعة وذات معنى.

يهتم موضوع جودة حياة العمل Quality of work life **(Qwl)** بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في

رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم. فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدى في النهاية للحصول على أداء أفضل.

ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم ، أو تخفيضا للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم ، أو تخفيضا لمعدلات أجورهم ، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين. ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال.

يشير مصطلح جودة حياة العمل إلى تلك **الأنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بغرض توفير الحياة الوظيفية الأفضل للعاملين ، بحيث تشبع احتياجات العاملين وتسهم في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات** ، ومن ثم يجب توفير عدة عناصر حتى يمكن القول أن هناك جودة وظيفية من بينها :

شعور العاملين بالانتماء إلى المنظمة وإلى جماعة عمل معينة.
توفير المناخ الوظيفي العادل الذي يحترم الحرية الفردية.
إتاحة المكونات الوظيفية المتنوعة والتي تتسم بالثراء.
إتاحة فرص الترقي والأمان الوظيفي.
وجود جداول وساعات عمل مناسبة لظروف الأفراد.
وجود الوظيفة التي تشجع الأفراد على بناء المعارف والمهارات.
توفير الظروف الآمنة والصحية للعمل.
إمداد العاملين بالتعويضات المالية العادلة.
التزام المنظمة بمسئوليتها تجاه مجتمعها.

يوجد طريقتان للنظر إلى ما تعنيه جودة حياة العمل ، احد هذه الطرق **يربط جودة حياة العمل QWL بالممارسات والأوضاع التنظيمية الموضوعية** (مثل الترقية من داخل السياسات، الإشراف الديمقراطي ، إشراك العاملين واحتوائهم ، ظروف العمل الآمنة). أما الطريقة الثانية **فتربط جودة حياة العمل بإدراك العاملين لمدى أمنهم وشعورهم بالرضا وإحساسهم بالنمو والقدرة على تطوير قدراتهم الذاتية والبشرية بمنظماتهم** ، هذه الطريقة تربط جودة حياة العمل بالمدى الذي عنده يمكن تلبية وإشباع الحاجات الإنسانية.

جودة حياة العمل المرتفعة تتأتى عندما يمتلك الأفراد الوظائف التي تقدم الاستقلالية والتنوع والشعور بصنع مساهمة ذات معنى لفعالية المنظمة.

مفهوم جودة حياة العمل والأسباب التي دعت إلى الاهتمام بجودة حياة العمل:

يمكننا القول أن جودة حياة العمل تعنى **توفير ظروف عمل جيدة وإشراف جيد ، ومرتبات ومزايا ومكافآت جيدة ، وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة ، وتدعيم العلاقات الجيدة بين العاملين ، لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل.**

لقد دعت العديد من الأسباب إلى الاهتمام بجودة حياة العمل ، حيث واجهت المنظمات مشكلات عديدة من بينها :

- انخفاض الجودة ، وشدة المنافسة ، والحرص الشديد على خلق عميل دائم .
- هروب العمال من العمل (الانسحاب الجسمي أو النفسي)
- انخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل.
- التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد.
- تغير احتياجات وطموح الأفراد ، فلقد أصبح الأفراد أكثر استنارة وتعليماً ووعياً مما حدا بهم ليسمعوا للحصول على الحاجات العليا أيضاً وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.
- جودة حياة العمل لا تسهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط ، ولكنها تعظم أيضاً قدرة المنظمة التنافسية .
- تسهم جودة حياة العمل بشكل إيجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة ، وولاء ودافعية.
- توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.
- تساعد في تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.
- التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين.
- التأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للشركة، فقد أوضحت نتائج الدراسات التجريبية وجود علاقات ارتباط إيجابية بين جودة حياة العمل والأداء التسويقي للشركة.

عوامل جودة حياة العمل :

يتناول مفهوم جودة حياة العمل الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل

صالحة ، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم ، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء.

وبشكل عام تركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل على الأبعاد والعناصر التالية:

- توفير بيئة عمل صحية وآمنة.
- إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين.
- المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع.
- توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي.
- إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين.
- عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.
- إتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي.
- إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة.
- توفير فرق عمل متكاملة.
- العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.

قائمة المعايير اللازمة لقياس أبعاد جودة حياة العمل

محتوى العمل	علاقات العمل	ظروف العمل	بيئة العمل
– حرية اتخاذ القرار في العمل	– أسلوب القيادة	– المرتب	– البيئة المادية للعمل
– المسئولية	– المشاركة	– ساعات العمل	– الحرارة
– تنوع المهام	– العلاقات الاجتماعية	– تسهيلات الدراسة والتعليم	– الإضاءة
– وضوح القواعد والتعليمات		– الترقية	

ونخلص مما سبق إلى أنه مع تعدد المداخل والنماذج التي يراها البعض كمميز لجودة حياة العمل في المنظمات الناجحة ، إلا أنه يمكن طرح هذه العوامل فيما يلي : ١- الثقة والاحترام المتبادل . ٢- فرص الحصول على التقدير وتحقيق الذات . ٣ – الاتصالات الفعالة . ٤ – الأهداف الواضحة . ٥ – الوظيفة ذات المعنى والأهمية والتي تتميز بالتحدي والتنوع . ٦ – السلوك القيادي والإشرافي الفعال. ٧ – المعاملة العادلة والمنصفة. ٨ – النجاح في مقابلة الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية .٩ – فرق العمل الفعالة . ١٠ – الأجور والمكافآت والمزايا والخدمات .

خصائص المنظمة النموذجية

١- **أهداف واضحة.**

٢- **اتصالات فعالة والشعور بالأمانة.**

٣- **عمل ذو معنى مزود بالتحدي والقدرة على التغيير.**

٤- **معرفة توقعات الدور.**

٥- **فرص الإدراك والاستقلالية والنمو والإنجاز.**

٦- **تغذية مرتدة متسعة عن الأداء.**

٧- **قيادة قادرة.**

٨- **التعويض العادل (متضمن الانضباط والمكافأة).**

٩- **النجاح في مقابلة الأهداف التنظيمية وحاجات العاملين.**

أبعاد جودة حياة العمل :

تتعدد مكونات جودة حياة العمل ، فلقد درس الباحثين بجامعة ميتشجان جودة حياة العمل وقدموا عدة تساؤلات من خلال استقصاء شامل يحتوى على الأبعاد التالية :

١- **الرضا عن العوائد والمزايا والخدمات.**(المزايا والفوائد الإنجاز والاحترام والمشاركة وجودة التعامل مع الزملاء والرؤساء)

٢- **صفات وخصائص الوظيفة** (المهام والحرية في الأداء وحجم العمل والاستمتاع بالعمل).

٣- **الأجور والتعويضات** (الرضا عن الأجر وعدالته بمقارنته بالأداء ومقارنته بالغير)

٤- **فرق وجماعات العمل** (الأهداف الجماعية ، والأدوار الواضحة والمحددة ، التعاون والثقة ، المشاركة والحرص على المصلحة العامة للفريق ، الخبرات ، والإبداع الجماعي).

٥- **العمليات الإشرافية** (الرضا عن المشرف بالنسبة لمشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات والمعلومات ، وعدالة المعاملة والتحفيز والدافعية).

أما في شركة أدولف كوورز Adolph Coors بولاية كولورادو فتتحدد أبعاد جودة حياة العمل من خلال العلاقات العادلة كما تمارس من قبل الشركة بولاية كولورادو على النحو التالي :

١- الفخر والاعتزاز. (هوية الشركة وسمعتها – المشاركة المدنية (الاجتماعية) – الاهتمام البيئي- المواطنة).

٢- مشاركة العاملين.(الاستغراق الوظيفي لفرق العمل- الاجتماعات الخاصة بمشاركة العاملين- فرق

تحسين و تطوير الجودة)

١- تنمية وتطوير المسار الوظيفي. (الحوافز والتدريب و التعليم و تقييم الأداء، و الترقيات داخل الشركة)

١- إدارة الصراع. (الباب المفتوح ، عمليات الشكوى الرسمية وكيفية التصدي لها)

١- الاتصالات. (المقابلات المباشرة ، اللقاءات الجماعية ، النشرات ، الاجتماعات التي تتم بين واحد ومجموعة أفراد أو واحد ومجموعات)

١- الرعاية والعناية الصحية. (المراكز الطبية- مراكز العناية بالأسنان- مركز برامج الصحة- برامج الترفيه- البرامج الاستشارية)

١- الأمن الوظيفي. (لا خطط لتسريح العمال الذين يعملون بنظام الوقت الكامل - برامج تقاعد العاملين)

١- البيئة الآمنة. (لجان الأمان- برامج الأمان الخاصة بفرق الطوارىء)

١- التعويض العادل. (الأجور التنافسية والمزايا).

خطوات تنظيم برامج جودة حياة العمل :

٥- بيان أسباب ومبررات الحاجة إلى برامج جودة حياة العمل.

٥- تحديد أهداف برامج جودة حياة العمل بشكل يعتمد على المشاركة.

٥- تحديد الأدوار والمسئوليات في برامج جودة حياة العمل لجميع الأطراف.

٥- التخطيط لتنفيذ برامج جودة حياة العمل.

٥- تدريب الأطراف المشتركة في برنامج جودة حياة العمل.

٥- تصميم نظام لجمع البيانات والمعلومات وقياس الأداء.

٥- إمداد الأطراف بالمعلومات اللازمة.

٥- تجربة برنامج جودة حياة العمل قبل التطبيق بشكل كامل.

٥- تطبيق البرنامج بشكل كامل وتقييم النتائج بشكل موضوعي.

الاعتبارات الواجب مراعاتها لضمان نجاح برامج جودة حياة العمل :

٩- تأييد الإدارة العليا وتدعيمها لبرامج جودة حياة العمل.

٩- منح العاملين الفرصة للمساهمة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

٩- تشجيع العاملين على المشاركة في حل المشكلات.

٩- تدعيم عملية المشاركة في المعلومات.

٩- التغذية المرتدة النشطة والفعالة بشكل مستمر.

٩- تقوية العلاقات والتأكيد على فرق العمل وتنمية العلاقات الاجتماعية.

٩- الشعور بأهمية الوظيفة وقيمتها التنظيمية.

٩- الإحساس بالأمان الوظيفي.

العدالة التنظيمية

Organizational Justice

تمثل العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة. حيث تعتبر قيمة اجتماعية ، ونمط اجتماعي ، والاعتداء عليها من جانب المنظمة ، ينظر إليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية ، لذا يترتب على عدم العدالة إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة .

وتعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين ، الأول : أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً ، الثاني : أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة ، وتوافر العدالة مؤشر بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم.

ومما يؤكد أثر العدالة على نتائج المنظمة ، ما أسفرت عنه الدراسات، من أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة ، يترتب عليه سلوكيات سلبية مثل : النية لترك العمل ، زيادة معدل دوران العمالة ، نقص الولاء ، بالإضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجه نحو المنظمة أو نحو قادتها. ولقد توصلت الدراسات فى هذا الصدد إلى أنه كلما زاد إدراك العاملين لتوافر العدالة ، زادت مستويات الأداء. هذا إلى جانب وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الانحرافات السلوكية الشخصية والتنظيمية ، وأن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة المنازعات القضائية بين العاملين والمنظمة .

تعرف العدالة بصفة عامة بأنها إعطاء كل فرد ما يستحق ، أما العدالة التنظيمية بصفة خاصة ، فقد تناولها البعض باعتبارها تتضمن بعدين : عدالة التوزيع ، وعدالة الإجراءات، وأشار البعض إلى اعتبار عدالة التفاعلات جزءاً لا يتجزأ من عدالة الإجراءات، وتناولها البعض الآخر باعتبارها تتضمن ثلاثة أبعاد : عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات .

أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية معاييره الخاصة التي تعبر عنه ، حيث له علاقاته وتأثيراته التي قد تختلف عن الأبعاد الأخرى ، ويمكن تناول تلك الأبعاد على النحو التالي :

١ - عدالة الإجراءات Procedural Justice :

وتشير إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج. وتكون هذه الإجراءات عادله عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية ، تحقق مصالح كل الأفراد ولا تحقق أهداف شخصية ، تقوم على المعلومات الصحيحة ، وتوفر فرص تصحيح القرار.ومن ثم فإنها تمثل السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة

لتنفيذ الوظائف المختلفة . وقد حددها البعض على أنها المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة ، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بالفوائد الإجرائية التالية :

أ – قاعدة الاستئناف ، بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك .

ب – قاعدة الأخلاقية ، أي أن يتم توزيع الموارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

ج – قاعدة التمثيل ، إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة .

د – قاعدة عدم الإنحياز ، يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات .

هـ – قاعدة الدقة ، بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة ، والموثقة المصادر .

ز – قاعدة الإنسجام ، يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفى كل الأوقات .

٢ – عدالة التوزيع : Distributive Justice

وتشير إلى إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يتسلمها، وكذلك العوائد التى يحصل عليها الفرد ، وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى. وقد عبر عنها البعض بأنها عدالة نتائج القرارات. كما عرفت أيضاً بأنها العدالة المدركة لتوزيع النواتج.

٣- عدالة التعاملات (التفاعلات) : Interactional Justice

وتمثل مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات ، وهذا يعنى أهمية مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات ، فهي ليست منفصلة تماما، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض ، ولذا فالحديث عن أي من أنواع العدالة دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العملية وبمعنى أكثر وضوحا فعدالة التعاملات تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها هذه الإجراءات ، ويرى إن هذا البعد يتضمن : عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات ، وعدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل. ويرى البعض أن عدالة التعاملات تعني إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ، ومدى تقبله لها بعد شرحها وتوضيحها وتبرير الغرض منها.

ولقد اهتمت أدبيات السلوك التنظيمي والموارد البشرية بدراسة العدالة التنظيمية وتحليل العلاقة بينها وبين العديد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد بشكل خاص من

جهة ، وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى ، فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، حيث أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى التزامه ، فالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات والتوزيع يكون مستوى التزامه مرتفعا بالمقارنة مع الفرد الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات والتوزيع.

كما أثبتت الدراسات أن العدالة التنظيمية ترتبط بكل من أنظمة تقييم الأداء، والرضا الوظيفي ، والرضا عن سياسات الأجور والمكافآت وسلوك التطوع التنظيمي وغيرها من المتغيرات الأخرى .

أثر تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية على سلوكيات الأفراد بمنظمات الأعمال

مع بوادر القرن الحادي والعشرين زادت أهمية معالم تكنولوجيا المعلومات، وأصبحت تمثل أهم الدعائم الأساسية للتنمية والتحديث. إن أي جهد مبذول لتحقيق التنمية الشاملة يعتمد في أهم جوانبه على تكنولوجيا المعلومات التي شملت العديد من النظريات والأسس والفنون والنظم والنماذج ، والتي اعتمدت على الفكر البشري والنظم المادية وارتبطت بالزمان والمكان.

لقد تميز العقد الأخير في القرن العشرين بالاهتمام الكبير بالمعلومات في مختلف المجالات سواء كان ذلك بالأجهزة والمعدات والأدوات المادية الخاصة بالتعامل معها ، أو بطريق معالجتها وبرمجتها ، أو بالموارد البشرية العاملة معها أو فيها ، أو بالسياسات والإجراءات التي يمكن إتباعها لتحقيق أقصى استفادة منها.

مفهوم تكنولوجيا المعلومات

تشير تكنولوجيا المعلومات إلى : تطبيق المنهج العلمي في التعامل مع البيانات والمعلومات بما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفعالة في كل المستويات الإدارية في شتى مجالات نشاطها.

من التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية :

٨- إتباع المنهج العلمي أساس رئيسي للتعامل مع البيانات والمعلومات حيث الموضوعية والحيدة ووضوح الهدف ووجود موضوع أو قضية أو مشكلة محددة يتم بحثها ودراستها.

٨- البيانات والمعلومات هي المواد والخامات التي تدرسها وتحللها وتشغلها وتعالجها وتفسرها وتستخلصها تكنولوجيا المعلومات ، وتتمثل منتجاتها النهائية في المعلومات والمعرفة.

٨- اتخاذ القرارات الفعالة ، إن تكنولوجيا المعلومات ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة وأداة تعتمد عليها المنظمات لاتخاذ قراراتها.

٨- تهتم تكنولوجيا المعلومات بجميع المستويات الإدارية (العليا – الوسطي – التنفيذية) فلكل مستوى متطلباته من تكنولوجيا المعلومات.

٨- تهتم تكنولوجيا المعلومات بجميع مجالات العمل في المنظمات سواء كان ذلك للنشاط الإنتاجي أو التسويقي أو المالي أو البشري.... الخ.

٨- ليس لتكنولوجيا المعلومات مواصفات قياسية وأنماط موحدة يمكن الاعتماد عليها كمعايير لقياس مدى تواجدها بالمنظمة.

الفوائد المترتبة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات :

رفع مستوى الأداء : يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيراً إيجابياً على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

زيادة قيمة المنظمة : تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً بارزاً في خلق القيمة للمنظمة بالإضافة إلى معاونتها في تنفيذ استراتيجياتها ، وخاصة في ظل زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

فعالية اتخاذ القرارات : تيسر تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في إتخاذ القرارات التنظيمية ويبدو ذلك واضحاً من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والملائمة في التوقيت الملائم بالشروط المطلوبة.

تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة : تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية ، وتهتم بتعريف الأفراد بما يدور حولهم وإمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم.

إعادة هندسة الكمبيوتر : تعد تكنولوجيا المعلومات عنصراً جوهرياً لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات ، أو بعد إتمام عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.

تدعيم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة : يعتمد المديرون في مختلف المستويات والوحدات الإدارية والتنظيمية المعقدة والتي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية.

تنمية السلوك الإيجابي للأفراد المنظمة : التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمات ويبدو ذلك من خلال تأثيرها على تدعيم عمليات الاتصالات داخل وخارج المنظمة ، هذا إلى جانب مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل.

متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات :

هناك العديد من الإمكانات والمتطلبات التي يلزم توافرها لتطبيق تكنولوجيا المعلومات وذلك على النحو التالية :

- متطلبات إدارية وتنظيمية وبشرية.
- متطلبات فنية.
- متطلبات مالية.
- متطلبات اجتماعية ونفسية.

وفيما يلي نلقي الضوء باختصار على كل نوع من هذه المتطلبات :

- **المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية :**

الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسط إجراءات العمل بما يسمح بتقليل العمل اليدوي والمجهود البدني ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصة للتجديد والابتكار والاستفادة من مجالات الإبداع لدى الأفراد والعاملين.

تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية مثل التعيين والتحفيز.

إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.

تدعيم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة وإدارتها وأقسامها المختلفة.

تنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات يساعد على إخراج كل ما لديهم من طاقات وإبداعات.

الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة التي تعتمد على المداخل المعتمدة في التقييم على أساس فرق العمل.

تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الاستعداد والإصرار والرغبة في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف قطاعات النشاط.

المتطلبات الفنية :

العمل على سيطرة الحاسب الآلي على كافة عمليات ومعاملات المنظمة مما يستلزم نوعية حديثة من المهارات الخاصة بتجميع وتسجيل وتحليل وتفسير وبرمجة البيانات والمعلومات.

توفير البرامج التدريبية التي تسعى لتنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير والابتكار والإبداع والتحكم في أصول وتطبيقات الحاسب الآلي.

ضرورة توافر القدرة الفنية لدى العاملين للاستخدام وتشغيل الحاسب الآلي لمتابعة ما يستحدث في هذا الصدد.

أنتحقق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات توقعات وطموحات مستخدمها فيما يتعلق بــالنواحي الفنيــة لتصميم النظام وكذلك ما يخص العمليات التطبيقية.

الاعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

المتطلبات الاجتماعية والنفسية :

السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور وأهمية المعلوماتية في إتخاذ القــرارات علـــى كافـــة الأصعدة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية والتكتيكية.

العمل بروح الفريق وتدعيم روح المعاونة والمساندة بدلاً من روح الصراع والمنافسة.

ضرورة تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد والعاملين نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

دعم وتنمية مهارات العاملين والسعي لتوفير الأفكار الجديدة أمامهم مع إمدادهم بالــدعم المعنـــوي وروح التحدي للاستمرار عن البحث عما هو أفضل.

القدرة على التآلف مع أدوات اكتساب المعرفة وطرق الوصول إلى المعلومات.

زيادة قدرات العاملين على التعلم ، وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات.

المتطلبات المالية :

توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة إدارية.

القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها.

اعتمادات دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومـــات لتأكيـــد فوائدها على المدى البعيد.

أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على بعض أنماط السلوك التنظيمي :

يؤثر نقل وتطبيق تكنولوجيا المعلومات على سلوك وتصرفات الأفراد داخل المنظمات في صـــور متعددة منها ما يتعلق بالتفاعل الاجتماعي ، ومنها ما يخص الاتــصالات الشخــصية وإدارة الوقــت وضغوط العمل والرضا الوظيفي.... وغيرها، وفيما يلي عرض موجز لبعض هذه الأبعاد :

١ – التفاعل الجماعي : GROUP DAYNAMIC

يشير التفاعل الجماعي إلى شعور أعضاء الجماعة بانتمائهم إلى الجماعة والولاء لهـــا وتمـــسكهم بعضويتها ، ومعايير اشتراك أعضاء الجماعة معاً في تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة والدفاع عن

هذه الأهداف من أجل تحقيقها.

والسؤال الآن: ما الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للتفاعل الجماعي؟ فمع بداية الثمانينات ، حيث لم تكن تكنولوجيا المعلومات على نفس درجة التقدم الملحوظة الآن ، أحدثت الحاسبات الآلية الكثير من التغيرات التنظيمية وأثرت على العلاقات التنظيمية وأثرت على العلاقات الاجتماعية بالمكاتب ، فالتقسيم الزائد في العمل ووضع معايير للوظائف وغيرها من التغييرات التي أحدثها إدخال الحاسبات الآلية أدت إلى جعل العلاقات بين الأفراد تتسم بالتجريد والفتور ، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى استمرار استخدام نفس الهياكل التنظيمية للجماعة وعدم تعديلها بما يتلاءم مع المتطلبات تكنولوجيا المعلومات ، وقد أدى ذلك إلى تواجد هياكل اتصال غير ملائمة. ومع التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات ، أصبح من الملائم تعديل الهياكل الهرمية لأنها أصبحت غير ملائمة ولكن أصبحت الهياكل التي تميل إلى الاتساع والامتداد الأفقي هي الأكثر ملائمة.

٢ - الاتصالات الشخصية PERSONAL COMMUNICATION

الاتصال عبارة عن تناقل المعاني والأفكار والمعلومات بين أطراف عملية الاتصال وذلك عن طريق قنوات الاتصال المختلفة بهدف حدوث استجابة أو رد فعل يدل على فهم معاني الرسالة من جانب المستقبل ويعتبر الاتصال أساس النظم الاجتماعية وأحد الدعائم الرئيسية لاستمرار العملية الإدارية في كافة المنظمات.

والملاحظ أن تكنولوجيا الاتصالات قد وفرت العديد من الأدوات التي عززت عملية الاتصال داخل المنظمة وخارجها حيث أن بعض النظم الإلكترونية يقلل الحاجة إلى اللقاءات والاتصالات وجهاً لوجه مما يوفر الوقت والمال ، وإذا كان المديرين ينفقوا أكثر من ٧٠% من وقتهم في الاجتماعات فإن بعض النظم التي تستخدم البث التلفزيوني عن بعد، قدمت وسيلة مفيدة للاجتماعات كما أنها تستخدم لربط معامل البحث والتطوير ومقر العمليات الأجنبية للشركات العالمية وتستخدم أيضاً في ربط الفروع المختلفة للشركة بفروع التجزئة وتربط مديري الشركة بعضهم ببعض وبالمركز الرئيسي وبما يمكن من التنسيق بين الأنشطة المختلفة للمنظمة.

كما أن نظم إرسال واستعادة المعلومات مثل شبكة الحاسبات الآلية الشخصية المرتبطة ببعضها والحاسب الآلي الرئيسي بالمنظمة يمكن من الإسراع من تدفق المعلومات في الشركة وذلك دون الحاجة للالتقاء الموظفين وجهاً لوجه ، كما أن هذا النظام يسمح بالتنسيق بين أنشطة مختلف الأفراد والمجموعات والإدارات والمديرين وكافة الأطراف المشاركة في إتخاذ القرارات ، كما أن هذه النظم تسمح بتوجيه المعلومات إلى حيث الحاجة إليها وتسمح للعاملين باستعادة المعلومات وفق احتياجاتهم بما يوفر الوقت ويزيد من فاعلية إتخاذ القرارات.

٣- إدارة الوقت :

أصبحت إدارة الوقت من العناصر الجوهرية الرئيسية لكسب المنافسة العالمية في مرحلة التسعينات وعلى سبيل المثال يقول أحد خبراء المجموعة الاستشارية في بوسطن أن الطرق التي تدار بها الشركات والوقت الذي تبذله من الإنتاج وتطوير منتج جديد والتوزيع يمثل أقوى الموارد الجديدة في المزايا التنافسية بين الشركات.

ولكن ما هو دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الفعالية في إدارة الوقت ؟ بداية نلاحظ أن الحاسبات الشخصية وقدرتها على البحث والتخزين واستيعاب المعلومات في مجموعات منظمة بالإضافة إلى البرامج المخصصة لإدارة الوقت مثل برامج تسجيل الوقت وتحليله وجدولة الوقت قد ساهمت في إدارة الوقت بكفاءة بالإضافة إلى نظم الشبكات الالكترونية والقادرة على ربط العاملين وأنشطة العمل عبر الإدارات وهي تساعد على تخفيض الوقت المنفق على التنسيق وتعطي الإدارة مزيد من السيطرة على الأنشطة في المستويات الإدارية المختلفة.

بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات مثل البريد الالكتروني والفاكس وشبكات العمل الصغيرة والاتصال عن بعد... كلها ساعدت في تحقيق كفاءة استخدام الوقت ، أي إنجاز كثير من المهام في أوقات قصيرة.

٤- ضغوط العمل :

تشير الضغوط في مستواها المعتاد إلى المطالب التي تجعل الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله أما الضغوط الزائدة فهي تتمثل في القوى النفسية المؤدية إلى القلق والإحباط والصراع... والتي تجعل الفرد غير قادر على الإنتاج.

إن التكنولوجيا قد تزيد من الإنتاج وفي المقابل تزيد الضغوط على الفرد مما يؤدي في المدى البعيد إلى تحطيم صحته من جهة ومن جهة أخرى إلى خسارة الشركة بزيادة الأجازات المرضية وخفض الروح المعنوية والإنتاج للعاملين.

وقد أشارت أحد الدراسات إلى أن إدخال الكمبيوتر يؤدي إلى زيادة عبء العمل الكمي للوظيفة والذي ينتج عنه قلق المشغل الناتج عن خوفه من عدم قدرته على ملاحقة تطورات الكمبيوتر بما أدى في النهاية إلى زيادة ضغوط العمل ، وقد تسبب الكمبيوتر أيضاً إلى انخفاض العبء الكيفي للوظيفة من خلال تبسيط العمل مع وضع معايير جامدة والذي ساعد إلى الرتابة الشكلية للعمل الذهني وهذا يعتبر أيضاً مصدراً من مصادر الضغوط الواقعة على الفرد لانخفاض عبء الدور الذي يقوم به.

ومن الآثار السلبية للعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات نقص الدعم الاجتماعي حيث أن العمل أمام الحاسبات الآلية يتطلب التركيز البالغ وانعزال الفرد لساعات طويلة أمام الحاسب وبالتالي نقص فرص التفاعل مع الزملاء ، أضاف إلى ذلك أن الحاسب الآلي باعتباره إحدى صور التكنولوجيا العالية يتطلب من الفرد قدرات ذهنية عالية ويقظة دائمة وهذا يزيد من الجهود الواقعة على الفرد وخاصة في ظروف الانعزالية وفقده الدعم الاجتماعي.

٥- الرضا الوظيفي :

يشير الرضا الوظيفي إلى الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة والناتج عن إشباع الفرد لحاجاته ورغباته وتوقعاته في العمل ، **وفي البداية كان السائد أن تكنولوجيا المعلومات أوجدت نوع من الإثراء الوظيفي** تمثل في تنويع الأنشطة المكونة للعمل ويتم الاتصال بكافة أرجاء العالم وعقد مؤتمرات عن بعد.... ، وهذا بالتالي سوف يؤثر على الرضا الوظيفي فيصبح الفرد أكثر رضا عن عمله وأكثر قدرة على الإنجاز ومع التقدم المذهل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الفرد أقل رضا عن عمله لأسباب عديدة منها :

- انخفاض أو ارتفاع عبء الدور (يشير الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقع من الفرد القيام بها).
- غموض الدور نتيجة افتقار الفرد إلى المعلومات التي يحتاجها في الأداء.
- تعدد نظم المراقبة الإلكترونية المستخدمة في متابعة ومراقبة العاملين.
- استخدام وسائل الاتصال الالكترونية مع الحاجة إلى عمليات الإقناع والاتفاق والاتصالات غير اللفظية.

قائمة استقصاء

لقياس : تمكين العاملين

يشير تمكين العاملين إلى : تزويد العاملين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإنجازعملهم، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والسماح لهم بالمشاركة والمناقشة والمبادأة وإتاحة المعلومات اللازمة لهم ...... الخ. وفيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بظروف عملك في إدارتك بشكل خاص ومنظمتك بشكل عام، الرجا وضع علامة (√) أمام كل عبارة في العمود الذي يعبر عن رأيك بشأن كل منها:

م	العبارة	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	**يعرف الأفراد أين هم الآن من الخطة العامة للمنظمة.**					
٢	**أعرف تماماً المطلوب والمتوقع منى القيام به.**					
٣	**لقد حددت الإدارة مهام ومسئوليات كل منها بدقة ووضوح.**					
٤	**النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.**					
٥	**لدى رؤية واضحة عن رسالة المنظمة وغاياتها الجوهرية والأهداف التي تسعى لتحقيقها.**					
٦	**العاملين في المنظمة محل ثقة المسئولين بها.**					
٧	**سياسات المنظمة مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد والعاملين.**					
٨	**أشعر باحترام وتقدير الآخرين في عملي.**					
٩	**يهتم المسئولين بالمنظمة بالاختلافات الفردية بين العاملين فى القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال.**					
١٠	**أحب العمل في مكاني الحالي بالمنظمة.**					

م	العبـــــــارة	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبداً
١١	**يمارس الأفراد عملهم فى بيئة تتسم بـــالروح العالية والمعنويات المرتفعة.**					
١٢	**عندما أواجه مشكلة أجد المـــسئولين (الإدارة) بجانبي حتى نجد حلاً لها.**					
١٣	**أوافق على ما يجرى في المنظمة من أحــداث وممارسات.**					
١٤	**يتحلى الأفراد في المنظمة بالعدالة والحيادية.**					
١٥	**أثق فيما تتخذه المنظمة من قرارات.**					
١٦	**عادة ما يقدر الجهد الفــردي ويخــصص لـــه مردود مباشر.**					
١٧	**يشعرني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمنظمة.**					
١٨	**يمدني رئيسي بالدعم اللازم بما يساعدني على الأداء الوظيفي الفعال.**					
١٩	**تتوقع المنظمة من الأفراد النتـــائج والأعمـــال الجيدة باستمرار.**					
٢٠	**في إدارتي يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد .**					
٢١	**يعمل الأفراد معا لحل المشكلات التى تواجههم.**					
٢٢	**يعتني الأفراد ببعضهم بعضاً وتظهر فى إدارتنا جماعة متماسكة.**					
٢٣	**يمنح مديري الــسلطة والمــسئولين لجميــع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل.**					
٢٤	**غالباً ما يسمح للأفراد بالتعبير عـــن آرائهـــم بحرية عند اتخاذ القرارات.**					
٢٥	**يشارك الأفراد فى تحمل المشكلات فيما بينهم.**					
٢٦	**يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.**					

م	العبــــــارة	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبداً
٢٧	**يطلعني رئيسي على المعلومات الحديثة التــي ترد للإدارة ويشركني فــي الـشئون المهمــة للمنظمة.**					
٢٨	**أحتفظ بمعلومات وافية عن عملي وعما تريــد المنظمة أن تصل إليه.**					
٢٩	**الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعــات العمل والوحدات الإدارية بالمنظمة.**					
٣٠	**أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومــات المطلوبة منى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة.**					
٣١	**يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي ومناسب للجميع.**					
٣٢	**أقوم بأعمال متعددة فيها الكثير مــن التحــدي بعيداً عن التوتر الذي يربك العمل.**					
٣٣	**غالباً تتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالــة يتقبلها الجميع.**					
٣٤	**تتسم بيئــة العمــل بالتــشجيع علــى النمــو والتحسين المستمر والتعلم الذاتي.**					
٣٥	**تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الــوظيفي للأفراد بالمنظمة.**					

مفتاح عوامل تمكين العاملين

بعد الانتهاء من الإجابة على الاستقصاء السابق ، يمكنك التعرف على مدى توافر عوامل تمكين العاملين بالمؤسسة التي تعمل بها من خلال إتباع الخطوات التالية :

أولا – إذا كانت إجابتك على العبارة موافق جدا فالدرجة التي حصلت عليها (٥) أما إذا كانت الإجابة موافق فالدرجة (٤) ، وإذا كانت الإجابة على العبارة غير محدد فالدرجة (٣) ، وفى حالة الإجابة غير موافق فالدرجة (٢) ، وأخيرا الدرجة (١) للإجابة غير موافق جدا .

ثانيا – العوامل التي قمت بقياسها للتعرف على تمكين العاملين بالمؤسسة تنقسم إلى ثمانية عوامل ولكل عامل عدد من العبارات على النحو التالي ، قم بتجميع الدرجات لكل عامل واحصل على متوسط الدرجة من خلال قسمة المجموع الكلى للعامل على عدد العبارات الخاصة به :

١ – وضوح الغرض :

العبارة	١	٢	٣	٤	٥	المجموع	المتوسط
الدرجة							

٢ – الأخلاقيات :

العبارة	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	المجموع	المتوسط
الدرجة									

٣ – العدالة والإنصاف والحيادية :

العبارة	١٣	١٤	١٥	المجموع	المتوسط
الدرجة					

٤ – الاعتراف والتقدير:

العبارة	١٦	١٧	١٨	١٩	المجموع	المتوسط

٥ – العمل الجماعي (فريق العمل):

العبارة	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	المجموع	المتوسط
الدرجة						

٦ – المشاركة :

العبارة	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	المجموع	المتوسط
الدرجة						

٧- الاتصالات الفعالة :

العبارة	٢٨	٢٩	٣٠	المجموع	المتوسط
الدرجة					

٨ - البيئة الصحية :

العبارة	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	المجموع	المتوسط

ثالثا : يمكنك رصد متوسط الدرجات لكل عامل من عوامل تمكين العاملين للتعرف على تلك التي تتسم بالقوة ، وتلك التي تتسم بالضعف ، ناقش النتائج مع المدرب :

عوامل تمكين العاملين	متوسط الدرجة
١. وضوح الغرض .Clarity of purpose. ٢. الأخلاقيات .Morales. ٣. العدالة والإنصاف .Fairness. ٤. الاعتراف والتقدير Recognition. ٥. العمل الجماعي .Team work. ٦. المشاركة .Participation. ٧. الاتصالات الفعالة Communication. ٨. البيئة الصحية Healthy Environment.	

استقصاء

إدراك الدعم التنظيمي

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على مدى إدراك الأفراد للدعم التنظيمي الذي تقدمه المنظمة للعاملين بها ، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة موافقتك على كل منها من (١ إلى ٥) حيث يشير الرقم (واحد) إلى غير موافق إطلاقاً . بينما يشير الرقم (٥) إلى أقصى درجة موافقة. من فضلك ضع علامة (√) تحت درجة الموافقة التي تعبر عن موافقتك عن كل عبارة منها :

العبـــارات	درجة الموافقة				
	١	٢	٣	٤	٥
تقدر المنظمة التي أعمل بها قيمي وأهدافي الشخصية.					
لا تعتني المنظمة التي أعمل بها بشكل جوهري بميولي ورغباتي.					
تتجاهل المنظمة التي أعمل بها مصلحتي عند اتخاذ القرارات المؤثرة.					
تحرس المنظمة التي أعمل بها على تقدير جهدي والإشادة بإنجازي في العمل.					
لا تقدر المنظمة التي أعمل بها ملاحظاتي ومقترحاتي،حتى ولو حققت أفضل مستوى من الأداء في عملي.					
إذا سنحت الفرصة فإن المنظمة التي أعمل بها لن تترد في مساعدتي لمواجهة مشكلاتي داخل وخارج العمل.					
تتجاهل المنظمة التي أعمل بها ما أعانية ولا تهتم بما لدي من شكاوي وتظلمات.					
تقدر المنظمة التي أعمل بها ما أسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.					
لن تتردد المنظمة التي أعمل بها في إحلال فرد آخر مكاني إذا أمكنها ذلك.					
لا تبدي المنظمة التي أعمل بها اهتماماً كافياً بي كأحد العاملين بها.					
تحرص المنظمة التي أعمل بها على إشعاري بأنها فخورة بي عندما أحقق إنجازاً هاماً.					
تسعى المنظمة التي أعمل بها بشكل دائم لعمل أي شئ لمساعدتي في أداء عملي على الوجه الأكمل.					

استقصاء

جودة حياة العمل

الرجا من سيادتكم وضع علامة (√)تحت درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية كما تعيشها في إدارتك ، والمنظمة التي تمارس بها عملك :

البيــــــان	غير موافق بالمرة	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق تماما
أولا : ظروف العمل المعنوية العمل :					
١ - أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه .					
٢ – أتمتع بحرية العمل في وظيفتي .					
٣ – توجد صداقات حميمة بيني وبين زملائي في العمل .					
٤ – أشعر باحترام الآخرين لي في منظمتي .					
٥ – أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في عملي.					
٦ – أشعر بجودة التعامل مع زملائي في المنظمة.					
ثانيا : خصائص الوظيفة :					
- تتميز مهام عملي وأبعاد وظيفتي بالأهمية .					
– أشعر بالمسئولية عن كل ما أقوم به					
– أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي .					
– لدى حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي.					
– حجم العمل في وظيفتي مناسب .					
– تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة .					
ثالثا : الأجور والمكافآت :					
- أنا سعيد تماما بما أحصل عليه من دخل من عملي.					
– يعتمد أجرى على مقدار إنجازي في العمل.					
– أفهم بشكل تام نظام الأجور والمكافآت في منظمتي					
– أجرى عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي.					
– أجرى عادل بالنظر إلى مهاراتي ومجهودي.					
– أدائي الفردي يحدد مقدار أجرى ومكافآتي .					

البيـــــــــان	غير موافق بالمرة	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق تماما
رابعا : جماعة العمل :					
– أشعر بأنني جزء هام من جماعة عملي .					
– يعبر أفراد فريق عملي عن رأيهم بحرية .					
– لدى كل فرد في فريق عملي فهم كامل عن أهداف العمل .					
– يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية.					
– يشترك أعضاء الفريق في القرارات التي تهمهم.					
– لدى أعضاء فريق عملي خبرات مختلفة ومتكاملة.					
خامسا : أسلوب الرئيس في الإشراف :					
١ – يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات.					
٢ – يمتلك رئيسي قدرة كبيرة على التخطـيط المـسبق للعمل.					
٣ – يعطي رئيسي معلومات كاملة لمرؤوسيه.					
٤ – يعاملنا رئيسنا بعدالة وإنصاف .					
٥ – يوضح لنا رئيسنا أهداف العمل بشكل محفز					
٦ – يتمتع رئيسنا بقدرة عالية على تحميس مرؤوسـيه لبذل أقصى جهد ممكن .					
سادسا : المشاركة في القرارات :					
١ – لدى الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي.					
٢ – أستطيع المشاركة برأي في حل مشكلات عملي.					
٣ – أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي .					
٤ – أحصل على معلومات مناسبة عـن انجـازى فـي عملي.					
٥ – استمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل					
٦ – لدى قدر مناسب من الحرية في أداء عملي .					

استقصاء

العدالة التنظيمية

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على مدى إدراكك للعدالة التنظيمية التي تعايشها في منظمتك، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة موافقتك على كل منها من (١ إلى ٥) حيث يشير الرقم (واحد) إلى غير موافق إطلاقاً ... بينما يشير الرقم (٥) إلى أقصى درجة موافقة. من فضلك ضع علامة (√) تحت درجة الموافقة التي تعبر عن موافقتك عن كل عبارة منها :

العبـــارات	درجة الموافقة				
	١	٢	٣	٤	٥
١- تتناسب ساعات العمل مع ظروفي الخاصة.					
٢- اعتقد أن راتبي الشهري مناسب.					
٣- اعتقد أن عبء العمل الخاص بي مناسب جداً.					
٤- بصفة عامة فإن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة جداً.					
٥- أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً.					
٦- يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.					
٧- يحرص المدير على أن يبدى كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
٨- يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.					
٩- يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عن استفسارهم عن تلك القرارات.					
١٠- يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء.					
١١- يسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير.					
١٢- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.					
١٣- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يتعامل معي باحترام وكرامة.					

العبـــارات	درجة الموافقة				
	١	٢	٣	٤	٥
١٤- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.					
١٥- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبي الشخصية.					
١٦- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف.					
١٧- يناقش المدير معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي.					
١٨- يشرح المدير لي المبررات للقرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.					
١٩- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب الـــتي دعته لاتخاذ هذا القرار.					
٢٠- يشرح لي المدير بشكل واضح جداً أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي.					

العبارات من ١ إلى ٥ تشير إلى عدالة التوزيع .
العبارات من ٦ إلى ١١ تشير إلى عدالة الإجراءات .
العبارات من ١٢ إلى ٢٠ تشير إلى عدالة التعاملات .

استقصاء :
متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية واتجاهات العاملين نحوها

أولا : متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة :

الرجا من سيادتكم ترتيب المتطلبات التالية حسب أهميتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسستكم، وذلك بوضع رقم (١) للعامل الأكثر أهمية، ورقم (٢) للعامل الذى يليه ..... وهكذا:

المتطلبات	الترتيب
• التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة. • التخطيط الإستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية. • وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمؤسسة. • وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عالي مسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكات داخل المؤسسة. • التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها بالدقة والسرعة. • الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية وتنمية قدرتها ومهاراتها. • الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء. • تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية. • التركيز على المتطلبات الفنية من خلال الشبكات الداخلية والخارجية. • وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإلكترونية فى تقديم خدمات المؤسسة.	

ثانيا : اتجاهات العاملين نحو الإدارة بالإلكترونية:

فيما يلي مجموعة من العبارات، الرجا تحديد مدى موافقتك أو اختلافك مع وجهة النظر أو التطبيق الذي تشير إليه كل عبارة وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تتفق مع ما تراه أو تمارسه.

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماماً

لا أوافق تماماً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماماً	العبـــــارة	م
					يؤدي الاعتماد على الإدارة بالالكترونية في القطاعات المختلفة بالمؤسسة إلى زيادة كمية العمل المنجزة.	١
					لدي الرغبة في تنمية قدراتي ومعارفي عن الإدارة الالكترونية لتقديم خدماتنا إلكترونياً.	٢
					يؤدي تقديم الخدمة إلكترونياً في المؤسسة إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل.	٣
					يسهم تقديم الخدمة إلكترونياً في تقليل الحاجة إلى العمالة بما يؤدي لتخفيض التكاليف.	٤
					يؤدي الاعتماد على التوجه الالكتروني إلى استخدام الطرق العلمية في الإدارة.	٥
					من الضرورى تنظيم دورات تدريبية مستمرة لاستخدام الوسائل الالكترونية في الاتصال لتنمية قدرات العاملين في الميناء.	٦
					تسهل الوسائل الالكترونية الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة.	٧
					إن الاعتماد على الإدارة الالكترونية يؤدي لزيادة دقة العمل بالقطاعات المختلفة بالمؤسسة.	٨
					يؤدي تقديم الخدمات إلكترونياً إلى زيادة استقلالية الوظائف وإثرائها.	٩
					يخفض الاعتماد على الإدارة الالكترونية من وقت أداء الأعمال الروتينية.	١٠
					يسهم التحول والتغيير نحو الإدارة الالكترونية في توفير المعلومات الضرورية لعملية التخطيط.	١١
					لا يقلل التوجه الالكتروني من سلطات ومسئوليات المديرين ورؤساء الأقسام بالمؤسسة.	١٢
					يساعد استخدام الإدارة الالكترونية في سرعة حل	١٣

م	العبـــــارة	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
	المشكلات واتخاذ القرارات.					
١٤	يجب أن تمثل إجادة التعامل مـــع الإدارة الالكترونيـــة شرطاً أساسياً للترقي إلى المناصب الأعلى.					
١٥	إن تطبيق الإدارة الالكترونية سيوفر الوقـــت للتفكيـــر والإبداع في العمل.					
١٦	يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية إلى تسهيل مهمة الرقابة على أعمال المرؤوسين.					
١٧	إن تطبيق الإدارة الالكترونية يؤدي تسيير عملية تقيـــيم الأداء الوظيفي وعدالتها.					

- الاتجاهات المبنية على أساس دعم المعلومات واتخاذ القرارات، وتقيسها العبارات :١ ، ٤ ، ٧ ، ١٠ ، ١٣.
- الاتجاهات المبينة على أساس الإنجاز وتحقيق الإنتاجية المطلوبة، وتقيسها العبارات: ٢ ، ٥ ، ٨ ، ١١ ، ١٤.
- الاتجاهات المبينة على أساس تنمية الوظائف وإثرائها، وتقيسها العبارات: ٣ ، ٦ ، ٩ ، ١٢ ، ١٥، ١٦ ، ١٧.

الوحدة الرابعة
الأدوار المتوقع قيام المنظمات بها تجاه تنمية الموارد البشرية بها

سلوك المواطنة التنظيمية
Organizational citizenship behavior (OCB)

يعتمد سلوك المواطنة التنظيمية على الثقة والصدق والتعاون بين العاملين والمنظمة ، حيث أنه سلوك يقوم على علاقة اتفاقية وتعاونية وليس على علاقة تعاقدية مصلحية ، ويعتمد كذلك على مدى ارتباط الموظف بالمنظمة والتزامه نحوها ، وتتطلب المواطنة التنظيمية سلوكا للعاملين أبعد من مجرد القيام بالواجبات ومتطلبات الدور الرسمية ، إذ تشتمل على أداء أعمال وأنشطة تطوعية دون مقابل كتقديم المساعدة والدعم للغير والمبادأة بأداء أعمال دون تكليف أو انتظار للحصول على حوافز أو مكافآت ومن ثم يمكننا القول أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يكافأ رسميا ولا يدخل في إطار النظام الرسمي والقانوني ، لأنه يقوم على مشاعر داخلية للعاملين مثل الولاء والطاعة والإيثار .

يحظى موضوع المواطنة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين في هذا المجال خاصة في السنوات الأخيرة ، إلا أنه مازال هناك جدل كبير وعدم اتفاق تام حول وضع تعريف موحد وشامل لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :

يتكون سلوك المواطنة التنظيمية من تصرفات الأفراد التي تتعدى إطار الواجب الوظيفي المحدد في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، مثل المقترحات والآراء البناءة بخصوص أقسام المنظمة ، أو التعبير عن الاهتمام الشخصي بعمل الآخرين عن طريق إبداء الاقتراحات التي قد تساعد في تحسين الأداء ، تدريب أفراد جدد ، الاهتمام بمصالح المنظمة ، وتؤكد الدراسات في هذا المجال أنه بإمكان المديرين تقوية ميل العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية ، وذلك من خلال رفع مستوى الإشباع الوظيفي لوجود علاقة إيجابية تبادلية قوية بينهما ، وقد أوضحت الدراسات أن هذا السلوك الصادر من جانب العاملين يتحدد من خلال تأثير القيادة leadership وخصائص بيئة العمل characteristics of the work environment أكثر منه تأثراً بشخصية العاملين ، وأوضحت الدراسات كذلك أن السلوك الإداري يؤثر بشكل كبير على إرادة العاملين employee's willingness عند إظهار سلوك المواطنة

التنظيمية ، تعد ملاحظة هذه العلاقة مهمة نظراً للصلة الكبيرة بين سلوك المواطنة التنظيمية ومعدلات الأداء.

يرى (Orga) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي مصطلح يشير إلى تلك السلوكيات المفيدة تنظيمياً والتي لا يمكن تشجيعها أو تدعيمها على أساس إلتزامات الدور الرسمي ، كما لا يمكن إثارتها بإستخدام المكافآت التي يتضمنها عقد العمل الرسمي ، فسلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من تلك السلوكيات غير الرسمية التي يقدمها الفرد بشكل إختياري أو يمتنع عن ممارستها بشكل اختياري دون النظر إلى اعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب. ويضيف (Organ) الذي يعتبر الأب الروحي لموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية أنها سلوكيات إختيارية أي متروكة لحكم وتقدير الفرد في أن يمارسها أو يمتنع عنها. ولا ترتبط هذه السلوكيات بشكل صريح أو مباشر بالوصف الوظيفي أو بنظام المكافآت الرسمي. وهذه السلوكيات في مجملها تقوى أو تدعم الأداء الفعال للمنظمة.

كما يعرف البعض سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوكيات الدور الإضافي وهي سلوكيات تفيد المنظمة وتعني تضحية الفرد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة ، كما أنها سلوكيات اختيارية تفوق أو تتجاوز توقعات الدور الموجودة أو المنتظرة .

ويعرف البعض سلوك المواطنة التنظيمية بأنه قيام العاملين بكل ما يمكنهم القيام به (whatever it takes) للوصول للأداء الأمثل ، حيث يذهب العاملون أثناء الأداء الوظيفي إلى أبعد من القواعد المحددة وأطر الواجب بهدف الوصول لرضاء العميل ومن ثم نجاح المنظمة ، وقد وفرت الدراسات بعض الإجابات على تساؤلات المديرين حول الأسباب التي تؤدى لظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات وكذلك تأثيرها الإيجابي على الأداء في تلك المنظمات ، ويمكننا بيان تلك الأسباب على النحو التالي :

أولاً: **العلاقات القوية بين العاملين في المنظمة** بغض النظر في المعرفة الشخصية لكل منهم بالآخر ، ويلاحظ وجود علاقة قوية بين موظفين في مواقع متباعدة في المنظمة ولكن تلتقي أهدافهم عند نقطة تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة.

ثانياً: **ظهور بعض العناصر الموقفية ذات العلاقة القوية بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية** ويتصل بعض هذه العناصر بما يراه الموظف والمدير ذو صلة بالوظيفة وما هو خارج حدودها ، حيث يرى الموظف الذي يتمتع بسلوك المواطنة التنظيمية أن عمله في المنظمة لا يقتصر فقط على القواعد والحدود التي وضعها المنظمة في هيكلها الرسمي.

ومما سبق يمكننا القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل سلوك اختياري تطوعي مـن طـرف العاملين حيث أن هذا السلوك ليس متوقعاً أو مطلوباً منه ولهذا السبب لا يمكن مكافأة أو عقـاب هـذا السلوك رسمياً من قبل المنظمة.

ويرجع البعض عدم تأثر سلوك المواطنة التنظيمية باتجاهات المنظمة لثلاثة أسباب :

(٠) صعوبة وصف وشرح سلوك المواطنة التنظيمية ولهذا السبب يصعب تقييمه بطريقة موضوعية.

(٠) أن بعض نماذج سلوك المواطنة التنظيمية تبعد الموظفين عن عملهم الأساسي والأصلي في سبيل مساعدة الآخرين.

(٠) عدم القدرة على معاقبة الموظفين الذين لا يلتزمون بسلوك المواطنة التنظيمية لأنه ليس مطلوبا منهم بصفة رسمية.

وفى ضوء ما سبق يتضح أن أهم الخصائص التي تميز سلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل فيما يلي :

١ – أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ، سلوكيات فردية أو جماعية ، نابعة من المبـادرات الذاتيـة ، وتخضع للإرادة الشخصية للأفراد .

٢ – تقع تلك السلوكيات خارج المتطلبات القانونية والرسمية للوظيفة .

٣ – تسهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية ، وتعمل على تحقيق نتائج أفضل تنعكس على الأداء الكلى للمنظمة .

٤ – لا يتوقع الفرد أو الجماعة الحصول على مزايا أو مكافآت فى مقابل تلك السلوكيات

التصرفات المضادة للمواطنة :

Anti-Chizenship Behaviors (ACB)

بعكس سلوك المواطنة التنظيمية ، قد يظهر السلوك المضاد والعكسي للمواطنة التنظيمية ويمكن التعرف على هذه التصرفات من خلال الناتج النهائي لعمل الموظف. وتشمل هذه التـصرفات علـى سلوكيات منها : التكبر والمخالفة ومقامة السلطة وتجنب أو الهروب من العمل المخـصص والعنـف والانتقام. وإن معاقبة هذه التصرفات قد تؤدي إلى تصرفات مماثلة لذا ينـصح المـشرفين باسـتخدام العقاب كحل أخير لهذه التصرفات.

فوائد سلوك المواطنة التنظيمية : Benefits of OCB

قد ينظر البعض إلى سلوك المواطنة التنظيمية بصفة فردية كسلوك غير مجدي، ولكنه في المجمل العام وبنظرة شمولية يفيد المنظمة والعاملين بها بطرق عديدة. **حيث تتمثل الفوائد الخاصة بالمنظمة** في حصولها على مجموعة من الموظفين يكرسون نفسهم وعملهم للمنظمة بإخلاص. إن وجود سلوك المواطنة التنظيمية وخاصة الإيثار والوعي والروح الرياضية يقلل من معدل دوران العمالة.
وسيظل هؤلاء العاملين المخلصين يعملون في المنظمة لمدة أطول وينتجوا منتجات عالية الجودة والكفاءة ويساعدوا المنظمة على النجاح والتميز. ونستطيع أن نجزم أن سلوك المواطنة التنظيمية سوف يساعد على وجود بيئة عمل مثالية داخل المنظمة . وهذه البيئة ستزيد من إخلاص العاملين الذين بدورهم سيزيدون من الإنتاج ويقلل معدل الدوران.

أما بالنسبة للفوائد الخاصة بالعاملين فإنها تتمثل فى أن وجود المواطنة التنظيمية سيعمل على تحسين العلاقة والارتباط بين المشرفين والإداريين والموظفين حيث يكون السلوك ناتج عن حب وود بين الطرفين.

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :
رغم الاهتمام الكبير بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، إلا أنه بمراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع يلاحظ أن هناك عدم اتفاق على الأبعاد المكونة لتلك السلوكيات ، فقد أشارت الأدبيات إلى أن هناك ما يزيد عن عشرين بعدا محتملا لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وأن هناك قدرا كبيرا من التداخل فيما بينها، ونوضح فيما يلي أهم تلك الأبعاد :

(١) الإيثار Altruism :
اتفق عدد كبير من الباحثين على أن الإيثار يعد من أهم أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ،حيث يشار إليه أيضاً كتصرفات لمساعدة الآخرين . هذا البعد يرتبط بمساعدة الآخرين في حل مشكلة مرتبطة بالعمل سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وتتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد في أن العاملين يساعدون بعضهم البعض بدلاً من تشتيت انتباه المشرفين. ويفيد ذلك العاملين أيضا في أنهم لا يظهروا لمشرفيهم حاجاتهم للمساعدة، مما ينعكس بالطبع على كيفية تقييم أداءهم.

(٢) الكياسة والكرم Courtesy :
ويرتبط هذا النوع إرتباطا كبير بالبعد الأول وهو الإيثار ولكن يختلف عنه اختلافا كبيرا. حيث أن هذا النوع يعتبر تصرفات تساعد العاملين عن طريق منع مشكلة متعلقة بالعمل من الظهور أو تقليل حدة مشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل . وتقع الاستشارات والمذكرات ورسالات التذكير تحت هذا النوع

من سلوك المواطنة التنظيمية.

(٣) الوعي Conscientious ness :

ويشتمل هذا النوع على تصرفات العاملين مثل مراعاة مواعيد العمل ونسبة الحضور تكون أعلى من المتوسط حيث أن العامل يصر على الحضور إلى العمل وهو مريض ، أو مع سوء الأحوال الجوية وإتباع القواعد واللوائح والإجراءات الخاصة بالمنظمة.

(٤) الروح الرياضية Sportmanship:

وهذا النوع يرتبط بتقبل المواقف غير المحبوبة أو المفضلة بروح رياضية ومن دون شكوى. هذا التصرف هو المفضل عند المشرفين.

(٥) السلوك الحضاري أو صدق المواطنة Civic Virtune :

يتم تعريف هذا النوع على أنه مسئولية المشاركة في الحياة السياسية للمنظمة.. ويبدو أثر ذلك في صور متعددة منها المشاركة التنظيمية ، وحماية موارد المنظمة . ويتطلب ذلك متابعة أهم الأمور التي تحدث في المنظمة حديثاً .

(٦) التنمية أو التطوير الذاتي Self-development :

ويشتمل هذا البعد على الأنماط السلوكية الطوعية التي يمارسها الأفراد لتحسين معارفهم، ومهاراتهم ، وقدراتهم، ومن ثم فإن هذا البعد يتضمن البحث عن ، والإستفادة من الدورات التدريبية المتقدمة، ومواكبة أحدث التطورات في المجال الخاص بعمل الفرد ، أو تعلم مجموعة جديدة من المهارات التي تزيد من الإسهامات التي يقدمها الفرد إلى المنظمة .

(٧) المبادأة الفردية Individual initative :

ويتضمن هذا البعد الأعمال الإبتكارية التي يقدمها الأفراد طواعية لتحسين أداء المنظمة ، والإصرار على تقديم الحماس والجهود لإنجاز العمل ، والتطوع بتحمل مسئوليات إضافية وتشجيع الأفراد الآخرين داخل المنظمة على ممارسة هذا السلوك .

(٨) الإذعان التنظيمي Organizational compliance :

ويشير إلى اندماج وقبول الفرد للقواعد ، والإجراءات المعمول بها في المنظمة ، والذي ينتج عن الالتزام العام بها ، حتى ولو لم تكن هناك مراقبة لهذا الإذعان .

(٩) الولاء التنظيمي Organizational loyalty :

ويمثل هذا البعد الشعور بالود نحو الآخرين ، وحماية المنظمة ، والموافقة على الأهداف التنظيمية ومساندتها والدفاع عها وتحسين صورة المنظمة أمام الأطراف الخارجية المتعاملة معها وحمايتها والدفاع عنها من التهديدات الخارجية.

بعد تعريف هذه الأبعاد يجب القول أنه لا يشترط تواجد جميع الأبعاد في نفس الوقت ، فإن بعض العاملين يكون عندهم الوعي ولكنهم يفتقدون صفة الإيثار والعكس صحيح. وأيضاً الظروف والعوامل التي تساعد على ظهور الوعي.

العوامل المؤثرة في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية :

تشمل العوامل المؤثرة في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية العديد من العوامل التنظيمية والشخصية والبيئية ، ومن بين تلك العوامل الإلتزام التنظيمى ، وإدراك الدعم التنظيمي، وإدراك العدالة التنظيمية ، نمط القيادة المتبع ، والرضا الوظيفي ، وضغوط الدور ، وتماسك الجماعة .

(١) الإلتزام التنظيمي :

توالت الأبحاث والدراسات التي تظهر أن الإلتزام التنظيمي يمكن أن يأخذ أشكالاً متعددة ، حيث يوجد إلتزام الفرد تجاه المنظمة ككل ، وإلتزام الفرد للإدارة العليا أو المشرف المباشر ، و الإلتزام تجاه جماعة العمل أو تجاه المهنة.

ولقد إقترح كل من (Meyer & Allen) نموذجاً ثلاثي الأبعاد للإلتزام التنظيمي ، يحتوي على ثلاثة مكونات لكل منها دلالاته بالنسبة لمشاركة الفرد في المنظمة ، وهذه المكونات هي :

أ- الإلتزام العاطفي : ويشير إلى ميل الفرد العاطفي والسيكولوجي تجاه المنظمة ، بعبارة أخرى فإن الفرد الذي توصف أعماله بالنمطية إنما هو راجع عن رغبته في ذلك.

ب–الإلتزام البقائى : ويشير إلى نزعة أو ميل الفرد للبقاء في المنظمة وذلك لإرتفاع تكاليف المعيشة وإحتياجاته للعمل ، خاصة مع ارتفاع نسبة البطالة في سوق العمل.

ج – الإلتزام المعياري : ويشير إلى الالتزام المدرك من جانب الفرد للبقاء في المنظمة ، وبعبارة أخرى فإن بقاء الفرد في العمل بالمنظمة ناتج عن شعوره بأن من الواجب عليه أن يفعل ذلك.

(٢) إدراك الدعم التنظيمي :

إن طبيعة التبادل بين الفرد والقائد تختلف عن طبيعة التبادل بين الفرد والمنظمة ، فالتبادل بين الفرد والقائد له طبيعة ثنائية تعتمد على المساعدات والمجاملات المتبادلة بين الطرفين ، أما التبادل بين الفرد والمنظمة أو إدراك الدعم التنظيمي فله طبيعة عامة تعتمد على طبيعة القرارات التنظيمية والتي قد يرى الفرد أنها تأخذ في الاعتبار أهدافه وحاجاته المختلفة.

ولقد اهتمت الدراسات ببحث العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تهدف إلى بحث تأثير نمطي التبادل الاجتماعي (التبادل بين الفرد والمنظمة في صورة إدراك الدعم التنظيمي ، والتبادل بين القائد والمرؤوس) في ثلاثة متغيرات إتجاهية وسلوكية للعاملين وهي : الإلتزام التنظيمي، وسلوكيات الدور الأساسي ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية .كما أكدت الدراسات على أن إدراك الدعم التنظيمي يؤثر طردياً في كل من الإلتزام العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٣) إدراك العدالة التنظيمية :

يؤثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في إتجاهاتهم وسلوكياتهم الوظيفية والتنظيمية ، الأمر الذي دفع كثيراً من الكتاب والباحثين إلى تقسيم تلك العدالة إلى عدالة توزيعية تتمثل في عدالة توزيع المكافآت وعدالة التعامل الشخصي ، والعدالة الإجرائية التي تتضمن الإجراءات الرسمية العادلة وعدالة التعامل الاجتماعي ، **فالعدالة التوزيعية** : تتعلق بتوزيع المخرجات أو بما يحصل عليه الفرد من وظيفته ، حيث يكون التركيزعلى كيفية قيام الرئيس بتوزيع المكافآت وعلى ردود أفعال الأفراد تجاه ما يحصلون عليه من مكافآت .أما **العدالة الإجرائية** : فترتكز على جانبين هما : الجانب الهيكلي أو المادي الذي يعبر عن كيفية استخدام الإجراءات الرسمية في المنظمة مثل (إجراءات تحديد الأجور ، وإجراءات تقييم الأداء ، وإجراءات النقل والترقية ، وإجراءات التعامل مع الشكاوى والتظلمات ... إلخ). والجانب الاجتماعي : الذي يعبر عن الإحترام الذي يظهره صانع القرار من خلال قيامه بإخبار العاملين بشأن كيفية إتخاذ القرار. هذا إلى **جانب عدالة التعامل** : التي تشير إلى التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أية تبريرات. إذ أن العاملين يشعرون بعدالة نظام تقييم الأداء عندما يقدم إليهم وصف كتابي بشأن كيفية إجراء عملية التقييم.

(٤) نمط القيادة المتبع :

تعني القيادة نمطاً معيناً من السلوك البشري للقائد بالنسبة للأدوار التي يؤديها المرؤوسين معه ، كما تعني نوعاً معيناً من العلاقة بينه وبينهم كجماعة متكاملة ، وكأفراد مختلفين في المشاعر والاتجاهات والقدرات والدوافع والمشكلات والمواقف التي تواجههم. لذا يمكن تصنيف أنماط القيادة المتبعة إلى نمطين رئيسيين هما : النمط الأوتوقراطي والنمط الديموقراطي. **فالقائد الأوتوقراطي** هو الذي يتولى جميع مراحل صنع واتخاذ القرار ، ولا يشرك معه أحداً في مباشرة وظيفته ، وبالتالي فهو لا يسمح لمرؤوسيه بتقديم أي مبادرات أو مقترحات أو حتى الإعتراض أو نقد القرار وفي الغالب يلجأ القائد المتسلط إلى استخدام أساليب الإجبار والتهديد بتوقيع أقصى العقوبات إذا لزم الأمر. ويكون هذا النمط فعالا في وقت الأزمات ، وفي حالة قيادة مرؤوسين ذوي قدرات محدودة، وعند إفتقاد المرؤوسين للمبادرة وروح المسئولية ، كذلك إذا كان القائد خبيراً ومعترفاً بقدراته في مجال المشكلة.

أما القائد الديمقراطي فهو الذي يسمح للمرؤوسين بحرية التعبير عن أفكارهم وآرائهم ، وممارسة عملية صنع وإتخاذ القرار من خلال المشاركة الفعلية ، حيث تسود روح التعاون بين أعضاء الجماعة ، ويكون هذا النمط فعالا : عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة ، وعندما تكون هناك أهمية بالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه. وعندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد ، أيضا عندما يتمتع المرؤوسين بمهارات عالية.

(٥) الرضا الوظيفي :

يعد الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها الفرد ، حيث يعتقد أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعد أقوى من العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية. ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي من منظورين مختلفين هما :

- المنظور العاطفي : وهو أن الرضا يستند إلى العاطفة الإيجابية الكلية أو الحالة المزاجية أو المشاعر الإيجابية التي تكونها الوظيفة لدى الفرد ، وبذلك فإن الدرجة المسجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساساً الحالة العاطفية للفرد.
- المنظور الإداراكي : ويقر بأن الرضا الوظيفي يستند إلى التقييم المنطقي والعقلاني لسمات الوظيفة ، وبذلك فإن الدرجات المسجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساساً إدراك وتقييم الفرد لوظيفته.

ويعتقد أنصار المنظور العاطفي للرضا الوظيفي أن هناك تطابقاً أو إنسجاماً بين تقييم الفرد لسمات وظيفته وبين خصائص الحالة العاطفية أو مشار الفرد عند ممارساته للسلوكيات الوظيفية ، حيث أنه لا يوجد دائماً تطابق أو إنسجام بين الإدراك والعاطفة.

وتمشياً مع المنظور العاطفي للرضا الوظيفي اهتمت الدراسات ببحث العلاقة بين الرضا الوظيفي

العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية بين مكونات الرضا الوظيفي العاطفي وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

بينما يعتقد أنصار المنظور الإدراكي للرضا الوظيفي أن الرضا ينتج عن التوقعات . فالشخص يكون راضياً عندما تكون النتائج أو الظروف الوظيفية قريبه من توقعاته، حيث توصلت الدراسات إلى أن الإدراك يعتمد على التقييم ، لذا فهو سريع التغير . وذلك بعكس العاطفة والتي تتسم بالاستقرار النسبي وبخاصة العاطفة السلبية.

(٦) مفهوم الدور :

تزداد ضغوط الدور عندما تتعارض توقعات الفرد مع بعضها البعض أو مع قيمة الشخصية ، وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور ، أما إذا كانت تلك التوقعات يشوبها الغموض وعدم الوضوح فهنا يحدث ما يسمى بغموض الدور، والآتي عرض مختصر لأبعاد الدور : **صراع الدور** : ويبدو إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور الذي يقوم به الفرد يحدث ما يسمى بصراع الدور ، فهو ينشأ إذا ما واجه الفرد الذي يقوم بعمل معين العديد من أوامر العمل المتعارضة أو عندما يكون مطلوب منه القيام بأعمال لا يرغب في أدائها ولا يعتقد أنها جزء من عمله. أما **غموض الدور** : فينشأ من عدم تأكد الفرد من إختصاصاته ، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه ، وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه ، كذلك إفتقاره إلى معرفة أهداف العمل بوضوح ، والمعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها ، مما يترتب عليه إرتباك الفرد في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل والميل لتركه.

وحول علاقة أبعاد الدور بسلوكيات الموطنة التنظيمية يتضح ضمناً أنه كلما زادت ضغوط الدور التي يواجهها الفرد إنخفضت ممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية سواء الموجهة نحو المنظمة ككل أو الموجهة نحو أفراد معينين.

(٧) تماسك الجماعة :

يشير تماسك الجماعة إلى الاتجاهات الإيجابية المتبادلة بين أعضاء الجماعة ، بجانب القوى الناتجة عن التفاعل بين الأعضاء والتي تضغط على كل منهم للبقاء في الجماعة . ويرى البعض أن درجة تماسك الجماعة وتضامنها وتكاتفها ومؤازرة أعضائها لبعضهم البعض يتأثر إلى حد كبير بمجموعة من العوامل أهمها : تماثل أعضاء الجماعة. صغر حجم الجماعة. نظم الإتصال بالجماعة. القدرة على تحقيق الأهداف. التهديد الخارجي للجماعة.

وتكشف الدراسات الميدانية عن وجود علاقة بين تماسك الجماعة وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث أشارت إلى أن الجماعات المتماسكة تظهر داخلها تبادلات اجتماعية أكثر إنتظاماً وأكثر إيجابية من

الجماعات غير المتماسكة. أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تعكس جهود أعـــضاء جماعـــة العمل في الحفاظ على التبادل الاجتماعي بينهم . أن تماسك الجماعة هـــو أحـــد المحـــددات الهامـــة للسلوكيات المدعمة مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية .

الالتزام التنظيمي
Organizational Commitment

يمثل الالتزام قوة تدفع الأفراد للقيام بسلوك أو الاستمرار في سلوك معين بالرغم من وجود البدائل الإيجابية التي تدفع الفرد للإقلاع عن ذلك السلوك ، فيمكننا أن نرى الالتزام بصورة يومية في المنظمات من خلال بقاء الكثير من العاملين في العمل بالرغم من الظروف المتدهورة والمناخ السيء ، ولكنه الالتزام الذي يبقى الأفراد في أعمالهم .

لقد حظي الالتزام التنظيمي باهتمام كبير في أدبيات السلوك التنظيمي نظرا لأهميته لكافة المنظمات ، ونظرا لانعكاسه على أداء المنظمة ، ولقد واجهت شركة فورد على سبيل المثال أزمة كبيرة في أوائل الثمانينات نتيجة انخفاض الالتزام التنظيمي بها بسبب تخفيض الميزانية وتسريح العمال وإغلاق المصنع وانخفاض جودة الإنتاج ولم يكن أمام الشركة لتتخطى تلك الأزمة إلا من خلال برنامج لزيادة التزام وولاء العاملين من خلال الإثراء الوظيفي ، هذا ولا يخفى علينا أن الالتزام التنظيمي له من الآثار الإيجابية التي تنعكس على النمو الإقتصادى بشكل واضح وقد تبين هذا فيما حققته اليابان وألمانيا حيث قوة العمل التي يمكن الاعتماد عليها ، فقد تبين أن ٩٠% من نجاح المنظمات اليابانية إنما يعود إلى الالتزام التنظيمي .

يعد **تعريف** (Mowday and Steers) من أكثر التعريفات شيوعاً ، حيث يحدد الالتزام التنظيمي على أنه يمثل **اتجاهاً لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعوراً قوياً للبقاء عضواً في تنظيم معين ، واستعداداً تاماً لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم ، وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم ، وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها.**

في حين يعرفه آخرون على أنه " توجه يعكس ولاء العاملين للتنظيم الذي ينتمون إليه ويمثل عملية مستمرة من خلالها يظهر أولئك العاملون اهتمامهم بالتنظيم ونجاحه المستمر ورفاهته. وهكذا يمثل الإلتزام التنظيمي اتجاهاً يعكس قوة الترابط والتواصل بين الفرد والتنظيم الذي ينتمي إليه.

وتعود جذور التفرقة بين **أبعاد الالتزام التنظيمي** إلى الدراسة التي أجراها (Angle and Perry) والتي تشير إلى أن الالتزام التنظيمي يتضمن بعدين : الالتزام الوجداني ، والالتزام البقائي (الاستمراري) ، إلا أن بعض الدراسات قد تعاملت مع الالتزام التنظيمي باعتباره هيكلاً أحادي البعد .
وتتميز السلوكيات الناتجة عن الالتزام التنظيمي بالخصائص التالية :

٧- تعكس هذه التصرفات بعض التضحيات التي يقدمها الفرد من أجل منظمته.
٧- تبين تلك التصرفات المثابرة والقدرة على التحمل.
٧- توضح تلك الالتزامات الاستغراق من قبل الأفراد تجاه منظماتهم من خلال ما يقدمونــه مــن الوقت الشخصي من أجل الأنشطة المرتبطة بالمنظمة.

ومع استمرار البحث في مجال الالتزام التنظيمي ، ودراسة الفوائد المستهدفة من كثير من الجهود البحثية، توصل البعض إلى ضرورة النظر إلى الالتزام كاتجاه متعدد الأبعاد (وجــداني / بقــائي) أو (وجداني/ معياري / بقائي) بدلاً من التعامل معه باعتباره اتجاها أحادي البعد ، وهكــذا أصــبح مــن الشائع النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه يتضمن ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي (الوجداني) ، الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري، وذلك على النحو التالي:

(أ) الالتزام العاطفي (الوجداني) : Affective Commitment

ويشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة ، حيث نجد أن العــاملين ذوى الالتزام الوجداني المرتفع يستمروا في العمل بالمنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بنــاء علــى رغبــة وشعور إيجابي وتعاطف من قبل الموظف نحو التنظيم ، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معــدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم ، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات. ويرى البعض أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة ، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف.

(ب) الالتزام المعياري : Normative Commitment

ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي ، حيث يشعر الأفراد بأن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات ، ويشير إلى شعور الفــرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين ، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعيــاري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة ، أنه التــزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه .

(ج) الالتزام البقائي (الاستمراري) Commitment to stay (Continuance)

ويشير إلى وعى العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة ، ويعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما. ويرى الــبعض أن الأفراد الذين لديهم التزام بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك ، أي بسبب ما قــد يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل.

تنمية الاستغراق الوظيفي
Job Involvement

اهتمت العديد من البحوث والدراسات في العقود الثلاثة الأخيرة ، بتطوير الخدمات الجديدة New Services Development(NSD) ، فركزت على عمليات تصميم الخدمات وتحديد أبعادها الهيكلية، واهتمت أبحاثا ودراسات أخرى بالموضوعات التنظيمية المرتبطة بأدوات وطرق تقديم تلك الخدمات وتحليل حاجات العميل، ولم تعط هذه البحوث الاهتمام الكافي لتنمية الموارد البشرية وتحسين ظروف بيئة العمل، والتي تشكل الأساس لتقديم الخدمة والحصول علي رضا العميل وولائه ، ومن ثم يصبح تحليل ظروف بيئة العمل ودراسة العوامل الحاكمة الواجب التأكد منها وتوفيرها أمرا جوهريا. إن نمو المنظمات يتحقق من خلال عملاء لديهم الولاء للمنظمة، راضين عن القيمة المدركة للخدمة التي يحصلون عليها، وحيث أن قيمة الخدمة المقدمة تتم من خلال موظفين فيجب أن يتمتع هؤلاء الموظفين بجودة الحياة الوظيفية التي تقدمها لهم منظماتهم .

وكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدى في النهاية للحصول على أداء أفضل.

مفهوم الاستغراق الوظيفي

ولقد عرف الاستغراق ، وتم تناوله بطرق عديدة (Kanungo, 1982) إلا أنه يمكن التعبير عنه من خلال **الاندماج الداخلي للفرد في العمل ، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله** ، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتما بالعمل المرتبط به (Pollock, 1997) ، فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وبإنتاجية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم.

ويرى البعض أن الاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها ، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد مثال ذلك مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات ، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاستغراق ، فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثال ذلك القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس. وفى نفس السياق يرى آخرون أن الاستغراق الوظيفي يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفى تقديره لذاته .

إن المفاهيم العديد للاستغراق والتي عرضتها الأدبيات التنظيمية يمكن تجميعها في عناصر أربعة جوهرية:

١ – العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة.
٢ – المشاركة الفعالة في العمل.
٣ – الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات.
٤ – الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي.

الاستغراق الوظيفي والمتغيرات التنظيمية الأخرى

ويفرق البعض بين الرضا الوظيفي والاستغراق ، فالرضا الوظيفي يمثل المدى الذي يستمتع فيه العاملين بعملهم، أي أنه توجه شعور عاطفي إيجابي نحو الوظيفة ، في حين أن الاستغراق يعكس درجة أهمية ودور العمل في حياة الموظف.

لقد درس البعض العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وتأثيره على جودة حياة العمل ، وتوصل إلى وجود مستويات متباينة من الاستغراق لدى العاملين في بيئة واحدة ، إذ توصلت الدراسة إلى أن الاستغراق يمثل دور وسيط ومعقد في نموذج العلاقات الخاصة وخبرات العمل وخصائص الوظيفة وعلاقتها بتوقعات المهنة ومخرجاتها. كما يرى آخرون أن الاستغراق الوظيفي يعد واحداً من أهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جودة حياة العمل.

ويرى أحد الباحثين إن التفاعل بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي يجعل الفرد المستغرق في وظيفته ، لديه التزام تنظيمي نحو منظمته وأكثر بقاء فيها ، حريصا على تنميتها وتطوير عملياتها .كما أشار بعض الباحثين إلى أن خصائص العمل بما تشتمل عليه من تنوع واستقلالية ونوعية المهام والأنشطة وكذلك التغذية المرتدة ، تلعب دورا مهما في تنمية استغراق الفرد في عمله .

كما أكدت نتائج العديد من الدراسات وجود ارتباط إيجابي وبشكل واضح بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي ، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدى في النهاية للحصول على أداء أفضل.

ولقد بحثت احدي الدراسات في العلاقة بين الشخصية القيادية والاستغراق الوظيفي من جانب ووضع تصور موحد لصورة المنظمة من جانب آخر وذلك في المنظمات الخدمية ، وأوضحت النتائج أن المتغيرات الثلاثة ترتبط بشكل إيجابي ببعضها البعض ، كما توصلت الدراسة إلى أن الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة وبناء صورة المنظمة عند عملائها .

المتغيرات الدالة على استغراق العاملين في وظائفهم :

امتلك روابط قوية بوظيفتي ، وأرى أنه من الصعب كسرها.
أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي.
معظم اهتماماتي مركز حول وظيفتي.
إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة.
معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي.
يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.
يحقق لي عملي في وظيفتي الحالية أكبر إشباع في حياتي .
– يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في أداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيها الأولوية .
معظم الأشياء الهامة التي تحدث لي تندمج في وظيفتي الحالية بشكل أو آخر
تعتبر وظيفتي جزء قليل في حياتي مقارنة بأشياء أخرى كثيرة .

أثر جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين :

أشارت الدراسات إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيم الثقافية المتعلقة بجودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي للعاملين ، وينعكس أثر ذلك في صورة انخفاض في معدلات دوران العمل ، وارتفاع في معدلات البقاء والاستمرار بالمنظمة . هذا كما توصلت العديد من الدراسات إلى أنه كلما تميزت بيئة العمل والمناخ التنظيمي بالقبول والرضا من قبل العاملين ، كلما أدى ذلك إلى تنمية الاستغراق الوظيفي .

(١) أثر ظروف بيئة العمل المعنوية في الاستغراق الوظيفي :

أوضحت نتائج الدراسات والبحوث وجود علاقة طردية بين ظروف بيئة العمل المعنوية والاستغراق الوظيفي ، الأمر الذي يعني أن سعي الإدارة لتحقيق مناخ تنظيمي يتسم بعلاقات تحكمها الثقة المتبادلة والاحترام والصداقة والحرية يؤثر تأثيراً إيجابيا على مستوى الاستغراق الوظيفي.

أن تميز بيئة العمل بالقبول والرضا بين العاملين ، والتقدير والاحترام ، والفخر والاعتزاز ، واعتبار المنظمة مكان مرغوب فيه ، كل ذلك يسهم في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم.

(٢) أثر خصائص الوظيفة في الاستغراق الوظيفي :

أوضحت نتائج البحوث والدراسات وجود علاقة طردية بين خصائص الوظيفة والاستغراق الوظيفي بمعني أن خصائص الوظيفة تؤثر تأثيراً إيجابياً في الاستغراق الوظيفي ، ويقتضي هذا بدوره من المنظمات المعاصرة الاهتمام بتصميم وظائف تتسم بالأهمية والتنوع والتحدي والثراء من وجهة نظر شاغليها. وهكذا يتضح أن الدور الذي تلعبه خصائص العمل بما تحتوي عليه من تنوع واستقلالية ، وتنوع المهام وثرائها ، والتغذية المرتدة يلعب دور جوهريا في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين.

(٣) أثر الأجور والمكافآت في الاستغراق الوظيفي :

أوضحت نتائج البحوث والدراسات وجود علاقة طردية بين الأجور والمكافآت والاستغراق الوظيفي، أي تؤثر متغيرات الأجور والمكافآت تأثيراً إيجابياً في الاستغراق الوظيفي ، ويتطلب ذلك من المنظمات المعاصرة مراعاة أجور ومكافآت العاملين بها ودراستها بشكل تحليلي وموضوعي بما يسهم في دعم استغراق العاملين بها.

(٤) أثر جماعة العمل في الاستغراق الوظيفي :

أوضحت نتائج العديد من الدراسات وجود علاقة طردية بين جماعة العمل والاستغراق الوظيفي ، أي تؤثر متغيرات جماعة العمل تأثيراً إيجابياً في الاستغراق الوظيفي ، ويتطلب ذلك بدوره من المنظمات المعاصرة توجيه الاهتمام لثقافة عمل الجماعة ودعم عمل الفريق ذو التوجيه الذاتي الموجه بأهداف واضحة والمكون من مجموعة من الأعضاء ذات خبرات مختلفة ومتكاملة في نفس الوقت.

(٥) أثر أسلوب الرئيس في الإشراف في الاستغراق الوظيفي :

أوضحت نتائج العديد من الدراسات إلي وجود علاقة طردية بين أسلوب الرئيس في الإشراف والاستغراق الوظيفي ، أي تؤثر متغيرات أسلوب الرئيس في الإشراف تأثيراً إيجابياً في الاستغراق الوظيفي ، ، الأمر الذي يحدو بالمسئولين بالمنظمات المعاصرة إلى الاهتمام بتنمية المهارات القيادية والإشرافية لدى قياداته بما ينعكس في معاملة مرؤوسيهم وتحفيزهم ومشاركتهم وغيرها من أبعاد القيادة والإشراف الفعال لتحقيق الاستغراق الوظيفي لدى العاملين.

(٦) أثر المشاركة في اتخاذ القرارات في الاستغراق الوظيفي :

أوضحت نتائج بعض الدراسات إلي وجود علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي ، أي تؤثر متغيرات المشاركة في اتخاذ القرارات تأثيراً إيجابياً في الاستغراق الوظيفي ، ، الأمر الذي يلفت انتباه المسئولين بالمنظمات المعاصرة إلى أهمية المشاركة في القرارات. إذ يجب أن تترك الفرصة للمرؤوسين للمشاركة والتأثير والتعاون في صنع واتخاذ القرارات.

العوامل التي تحد من الاستغراق الوظيفي للعاملين

توجد العديد من الظواهر الدالة على وجود قصور في عوامل جودة حياة العمل والمناخ التنظيمي تؤدي إلى عدم استغراق العاملين في وظائفهم من تكل الظواهر في المنظمات المعاصرة مايلى :

- عدم رضاء بعض الفئات في معظم المنظمات العاملة بمجتمعاتنا عن الأجور والمكافآت والمزايا والعوائد التي يحصلون عليها.
- السيطرة الكاملة للرؤساء على عملية اتخاذ القرارات حتى تلك التي تمس العاملين بشكل مباشر ووظائفهم دون الاستعداد للإنصات إلى آرائهم ، وتجاهل ردود أفعالهم حيال أي قرار.
- القصور في توفير بيئة عمل آمنة وصحية طبقاً لمعايير السلامة والصحة المهنية الدولية.
- انخفاض درجة رضاء الأفراد عن خصائص وظائفهم نظراً لما يعتريها من قصور في نواحي التصميم أو التنوع والتحدي والتجديد والتحديث.
- الدور السلبي للرؤساء في تكوين وتنمية الأفراد لتكوين قيادات المستقبل ، وعدم توفر أسلوب الإشراف الفعال الدافع للعمل والإنجاز.
- عدم وجود مناطق واضحة لحرية تصرف المرؤوسين وكثرة القيود المفروضة عليهم مما يحد من انطلاقاتهم الإبداعية في العمل.
- زيادة الفاقد بسبب الحوادث والإصابات واللامبالاة من البعض وعدم الصياغة الجيدة أو لسوء تنظيم مكان العمل وسوء عملية التخزين والإحباط والتعب والملل ونقص المهارة لدى البعض.
- غياب المفهوم الحقيقي لفرق العمل الفعالة ، وجماعة العمل ذات الهدف الواحد والأدوار المحددة.

عوامل تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات المعاصرة:

- إعادة هيكلة نظم المكافآت والحوافز المادية بما يسمح للعاملين بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد وفكر ويسهم في توفير حياة وظيفية مستقرة للعاملين.
- إعداد الدراسات التفصيلية اللازمة لتحليل وتوصيف الوظائف بما يؤدي لتفعيل الإثراء الوظيفي وتطبيق المفاهيم السلوكية والتنظيمية الحديثة مثل تمكين العاملين وهذا يتطلب بدورة مراجعة دورية لبطاقات الوصف الوظيفي ومراعاة المهام والأنشطة الحديثة من ناحية ، والتكنولوجيا المعاصرة من ناحية أخرى ، أخيرا استثمار المستوى الثقافي للعاملين في ظل التوجهات الحديثة للإدارة.

العمل على الاستفادة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية وتدعيمها ، حيث يسود معظم الأنشطة ظروف إنسانية ومحاولة استخدام المداخل الحديثة كالعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية كمداخل تؤكد على توفير بيئة عمل مستقرة تسمح باستغراق العاملين في وظائفهم وعلاقاتهم.

العمل على حسن انتقاء القادة والمشرفين ، على أن تتوافر فيهم القدرة والمهارة لتشجيع مرؤوسيهم على المشاركة في صياغة الخطط والأهداف ، وصنع واتخاذ القرارات وتوفير المعلومات المطلوبة مع السماح لهم بالخلق والإبداع وتحفيزهم ، مع التركيز على النواحي الإنسانية والإنتاجية معاً.

الاهتمام بجماعات وفرق العمل والتأكيد على نشر ثقافة العمل الجماعي ، مما يتطلب تبني مجموعة متكاملة من البرامج التدريبية والتثقيفية التي تهدف إلى دعم العلاقات القائمة على العمل الجماعي ، والتفاعل الإنساني ، والتكامل والتعاون لتحقيق الإنجاز الأفضل فهذا ما يميز بيئة العمل الجيدة ويؤدي بدوره لتحقيق الاستغراق الوظيفي.

ضرورة اهتمام المنظمات المعاصرة بتحقيق درجة عالية من المشاركة في اتخاذ القرارات نظراً لطبيعة العمل التي تحتاج للتصرف السريع والحرية في اتخاذ القرار.

قياس الاستغراق الوظيفي للعاملين :

يمكن قياس مستوى اندماج الفرد واستغراقه في عمله اعتمادا على بعض مقاييس الاستغراق الوظيفي ، ومن تلك المقاييس : مقياس الاستغراق الوظيفي للعاملين لكانينجو (Kanungo's Job Involvement Scale , 1982) ، ومقياس (Lodahl & kejner) ، والأخير مقياس مطول تشتمل النسخة المختصرة منه على ست عبارات تم استخدامها بواسطة كل من (Lauter & Hall , 1970) الذين يؤكدان دقة وفعالية هذا المقياس المختصر للاستغراق الوظيفي (زناتي ،1997) . وقد وقع اختيار الباحث على عشر عبارات من قوائم الاستقصاء السابقة ، أدخلت عليها التعديلات المناسبة لتلائم طبيعة هذه الدراسة . وقد تم حساب معامل الثبات ألفا Alpha للقسم الثاني لأسئلة الاستقصاء والذي يتناول متغيرات الاستغراق الوظيفي للعاملين وكانت قيمته 7113,. وهي قيمة مقبولة.

بناء فريق العمل الفعال

طبيعة فريق العمل

يمثل فريق العمل مجموعة من الأفـــراد ذوى الأدوار الوظيفيـــة المختلفـــة والـــذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين ما ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافه.

السمات المميزة للفريق

- مجموعة من الأفراد
- مهام وأدوار وظيفية مختلفة.
- وجود الالتزام المشترك
- أهمية التعاون
- السعي لتحقيق أهداف مشتركة

فوائد فرق العمل

- خلق بيئة عالية التحفيز و مناخ مناسب للعمل.
- الإحساس المشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.
- التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم المساندة.
- تحسين مستوى ونوعية القرارات.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- تحسن مستوى مهارات الأعضاء.

مضار فرق العمل

- **قد تكون مضيعة للوقت ، وقد لا تمنح وقتاً للأعضاء لأداء العمل الروتيني اليومي.**
- قد تخرج أحياناً عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.
- قد تسبب خلطاً بين عمل عضو الفريق اليومي وعمله مع الفريق.
- تحتاج وقتاً طويلاً حتى تحقق نتائج ملموسة.

الأنماط المختلفة لفرق العمل

١- فرق المهام الكبيرة :

تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها. وتقوم بوضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف وعمل خطط العمل التنفيذية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها. وتقوم بمتابعة التقدم المحقق وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء. ويقع على عاتقها أيضاً تحديد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف. ويجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة. وهى تحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.

٢- فرق المهام المحددة :

ويتراوح عدد أفرادها بين ٥ و ٨ أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها على الخبرة. وهي تحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة لفترات في فترة زمنية محدودة. وغالباً ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق. وقد يطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

٣- دوائر الجودة :

يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويعملون سوياً لتحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات. ويكون العمل بها تطوعياً وليس لها أي سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة، التي تلعب دوراً محدوداً في توجيهها.

٨- الفرق الموجهة ذاتياً :

ويتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسئولين عن أداء عملية متكاملة. ويتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولى الفريق فيما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه. وهنا تكون

القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع. ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى. ويتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخلياً.

٥- فرق الإدارة الذاتية :

تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي. تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسئولياتها بالإضافة لقيامها بالمهام المحددة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون. وتكون اجتماعاتها أسبوعية. هذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها، وهي تعين وتوجه أعضاءها الجدد، وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عنه. وتكون مسئولة أثناء التنفيذ.

مفاتيح نجاح فرق العمل

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
- تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
- العمل في جو مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة.
- سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلى حلول يفوز بها الجميع.
- إحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة، والتعبير عن المشاعر بدون حرج.
- اعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.
- تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.
- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.
- اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأييد من الجميع.

أسباب فشل فرق العمل

- عدم توافق هيكل الفريق مع هيكل المنظمة.
- تخلي الإدارة العليا عن دعم الفريق.
- التركيز على العمل وإهمال العلاقات بين الأعضاء.
- عدم انضباط الأعضاء وتهربهم من تحمل مسئولية ما يقومون.
- زيادة حجم الفريق وعدم تنظيم العلاقات بين الأعضاء.
- عدم فهم لمراحل تطور الفريق.
- ضعف القيادة الداخلية أو الخارجية.
- فشل المنظمة في استغلال جهود الفريق.
- عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب.

خصائص فريق العمل الفعال

١- أهداف الفريق :

يجب أن تكون أهداف الفريق محددة وواضحة ومفهومة – وتذكر – عزيزي المشارك – أنه إذا كانت الأهداف المحددة تساعد كل عضو في الفريق أن يسير في نفس اتجاه باقي الأعضاء ، ويشارك لتحقيق نفس الأولويات ، فإن الأهداف الغامضة تقود إلى ممارسات غير مأمونة العواقب.

٢- تعدد الأدوار :

وهذا يتعلق بتساؤل مهم حول مدى مساهمة كل عضو في الفريق في تحقيق الهدف. إن تكامل أدوار الأفراد يساعد في تحقيق أهداف الفريق. وهذا يتطلب :

أ- فهم أهداف الفريق بدقة ، وإدراك طبيعة المساهمة المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

أ- تناسب دور عضو الفريق مع قدراته ومهاراته بما يحقق في النهاية تعظيم منفعة المساهمة الفردية في تحقيق أهداف الفريق.

٣- إرجاع الأثر :

فوجود نظم الاتصال الفعالة بين أعضاء الفريق تعد أحد أهم عوامل فعاليـــة الفريـــق. إن الاتصال الفعال داخل الفريق هو الذي يمثل خط الــدفاع الأول للفريـــق ضـــد المخـــاطر والتهديدات الداخلية والخارجية ، كما أنه يساهم في استيعاب المعلومات المرتدة عـــن أداء العضو ، وتحدد مدى استفادته منها.

٤- مهارات أعضاء الفريق :

حيث يتكون الفريق الفعال من مجموعة من الأعضاء ذوي المهارات والخبرات والقـــدرات – ويتشابهون في مفاهيمهم وقيمهم – فضلاً عن وجود قدر مناسب من التنوع والاخـــتلاف في هذه القيم والمفاهيم.

٥- العلاقات داخل الفريق ، ومع الفرق الأخرى :

إن العلاقات بين أعضاء الفرق الفعالة يجب أن تكون واضحة سواء فيما يتعلق بعـــضوية الفريق ، أو المشاركة في أنشطته.

ويسعى الفريق الفعال لبناء علاقات قوية بين أعضائه ، وبينه كفريق والفـــرق الأخـــرى داخل الشركة ، كما يسعى لدعم وتنمية العلاقات القائمة على أسس التكامل والترابط.

٦- استراتيجية الفريق :

والمقصود بذلك أن الفريق الفعال يتبنى استراتيجية واضحة تتعلق بإنتقال الوحدة (القسم – الإدارة – الشركة ....) من وضع حالي إلى وضع أخر مرغوب مستقبلاً لتترجم بعد ذلـــك إلى أهداف واضحة وخطط واقعية.

٧- المهام والواجبات :

ويقصد بذلك الأعباء التي يتحملها أعضاء الفريق ويتم تنفيذها في إطار مجموعة العمليات داخل الشركة في إطار من المشاركة في صناعة القرار.

اعمل .... ولا تعمل عند إدارة فرق العمل

اعمل	لا تعمل
حــــــدد الاتجـــــاه ، وزود الآخـــــرين بالإرشادات.	لا تصدر أوامر
ساعد الآخرين على تخطيط عملهم.	لا تحمل الآخرين فوق طـاقتهم بتفاصـيل أعمالهم.
قدم المساعدة عند الحاجة إليها.	لا تقحـم نفسـك فــي علاقــات الآخــرين بعضهم ببعض.
شـــجع فريــق العمــل والأفــراد لحــل مشكلاتهم.	لا تحـــل المـــشاكل أو تعطـــي كافـــة الإجابات.
اسمع للفريق والأفراد بتحمل المسئولية عند أدائهم.	لا تلعـب دور القاضــي أو هيئـة المحلفين في أداء الفريق.
دعم احترام الذات والاعتداد بـالنفس لـدى الفريق.	لا تحرم الآخرين من اعتزازهم بأنفسهم.
أعد تأكيد استقلالية وذاتية الفريق.	لا تــستأثر بحــق الاعتــراض فــي كافــة المسائل.

حـــــــــدد السمات والخصائص المشتركة لجماعات العمل ذات الفعالية المنخفضة.

....

....

....

....

....

....

الــسمات والخــصائص المــشتركة لجماعــات العمــل ذات الفعاليـــة المرتفعة.

المهارات السلوكية للعاملين داخل فريق العمل الفعال سلوك الفريق :

يتطلب العمل داخل الفريق قدراً عالياً من مهارات التعامل مع الآخرين، من هنا يقــوم الفريق بوضع قواعد للسلوك تهدف إلى:

- خلق أرضية مشتركة للتفاهم والتوقع.
- تشجيع السلوك الطيب.
- زيادة القدرة على الإدارة الذاتية.
- وجود نظام مكتوب للرجوع إليه.
- إرشاد الأعضاء الجدد.
- حل مشكلات السلوك بسهولة.

المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء :

- تعلم مهارة الحديث أمام مجموعة.
- تحمل مسئولية الأفعال والأفكار.
- الجرأة على الجهر بالرأي.
- القدرة على قول (لا) عند اللزوم.
- القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية.
- مهارة التعامل مع النقد .
- القدرة على التفاوض للحصول على شيء مرغوب.
- القدرة على طلب السلطة وتنكب عبء القيادة.
- السماح للآخرين بالمشاركة في السلطة.
- القدرة على طرح الأسئلة.
- اقتراح أفكار للمناقشة.

السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل :

السلوكيات الإيجابية	السلوكيات السلبية
المحافظة على المواعيد والإعداد الجيد قبل الاجتماعات	النقد والسلبية
المشاركة والتطوع	احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخرين
الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة	الدخول في مهاترات
الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين	محاولة الاستغلال وتحقيق مكاسب شخصية
الالتزام بجدول الأعمال	القفز من موضوع لآخر
الإيجابية والتفاؤل تجاه الفريق	إخفاء النوايا وطرحها في صيغة أسئلة
انتقاد الأفكار وليس الأشخاص	التفسير الاختياري والذاتي للموضوعات
لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك	الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء
الانفتاح العقلي والانتباه	تجنب اتخاذ القرارات وإنهاء المناقشات بالسخرية
أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة	استجداء تعاطف الآخرين
الاحترام والأمانة والثقة	التهرب والسلبية وفقدان الحماس
التعبير عن المشاعر والأفكار بأمانة	الانسحاب النفسي
المخاطرة المحسوبة	التعبير عن الملل وعدم الانتباه والتحيز والانغلاق الفكري
التأييد المتبادل بين الأعضاء	عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء
وضع أهداف وتوقيتات واقعية	الحكم على الأشخاص وليس الأفكار
تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل بالتساوي	عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية

إدارة الصراع داخل الفريق

من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الفريق، وجود صراع كامن تحت سطح العلاقات القائمة بين أعضائه. ويمكن أن يلعب المنسق دوراً حاسماً في إظهار الصراعات قبل أن تستفحل ويصعب احتواؤها. حل الصراعات يحتاج مشاركة تطوعية حقيقية بحيث يشعر الجميع بالاعتماد المتبادل بالحصول على مكاسب حقيقية. يحتاج هذا إلى تركيز على مشكلة بدلاً من التركيز على الأشخاص مع السماح بالتنفيس والتعبير عن المشاعر، فضلاً عن الالتزام بالقرارات والرغبة في تعديل السلوك.

التحول إلى ثقافة الفريق :

يعاني الأفراد أثناء تحولهم إلى فرق عمل من الخوف والسيطرة. هـذه المـشكلات لا نراها على السطح ولكن تبرز أعراضها وتتضح مـن خـلال قلـة المـشاركة وحجـب المعلومات واحتكار المناقشات وتفشي السلبية وكثرة الشكوى. وإذا تعمقنـا أكثـر سـنجد صراعاً محتدماً بين الأفراد وبين متطلبات الثقافة الجديدة التي تترتب على تشكيل الفريق.

تواجه الفرق في فترة التحول مشكلات كثيرة، فتكون السمة الغالبة علـى الأداء هـي الترقب والقلق وكثرة الأخطاء والتجريب الحذر للأفكار الجديدة وتقـويم مـا يقـوم بـه الآخرون ومقاومة التغيير والتوتر والإحساس بقرب الانهيـار. هـذه المـشكلات تعتبـر أعراضاً صحية ولا يجب الخوف منها،و إذ إن جميع الفرق تمر بهذه المرحلـة الثقافيـة المرتقبة.

المشاعر والتحفيز :

لابد لأعضاء الفريق من أن يعبروا عن مشاعرهم بحرية تامة. فالمشاعر لا يجب أن توصف بالجودة أو السوء، إذ يجب أن يوقن الجميع بشرعية مشاعرهم. الفـرق الناجحـة تولي اهتماماً متوازناً بين إتمام المهام والعلاقة بين الأفراد والتي تتـضمن التعبيـر عـن المشاعر. وهناك من يفضل تحمل أعباء إضافية على أن يعبر عن مشاعره الـسلبية، لأن الغالبية لا تفضل الحديث عن مشاعرها وتود من الآخرين توفير مناخ ملائم للتعبير عـن هذه المشاعر. ولا يمكن أن تزيد الثقة إلا إذا زادت فرص التعبير عن المشاعر.

مخاوف المرحلة الانتقالية :

من أهمها الخوف من المجهول ومن المسئولية ومن الفشل ومن فقدان السيطرة علـى الأمور ومن الرفض سواء من الفريق الجديد أو القديم، وكذلك الخوف من النجـاح ومـن التغيير، ومن تخلي الآخرين.

بناء الثقة :

هو الوجه الإيجابي للخوف. ورأي دوجلاس ماكجريجر أن الثقة هي : "التأكد من أن الآخرين لن يتميزوا علي أبداً، سواء تم هذا بقصد أو بدون قصد، بتعمد أو بدون تعمد، بوعي أو بدون وعي. أي أنني أستطيع أن أضع موقفي في هذه اللحظة، ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة، وحتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، وهم قائد الفريق وأعضاؤه." ويتحدد مستوى ثقتنا– سواء كانت تلقائية أو حذرة موجودة أو غير موجودة – على إدراكنا لوجود توازن بين ما نعطي وما نأخذ.

أسباب غياب الثقة :

- فشل الفريق في الوفاء بعهوده.
- شيوع الأغراض الخفية بين الأعضاء.
- كثرة حديث الأعضاء عن بعضهم خارج الاجتماعات.
- منح الفريق مكافآت غير ذات قيمة.
- نقص الاتصالات بين الأعضاء.
- تقويض المسئولية للأعضاء بدون منحهم السلطة.
- انتشار المنافسة بين الفرق داخل المنظمة.

وكلما زادت أسباب عدم الثقة زاد إحساس كل عضو بالتهديد، وبالتالي بالحاجة إلى السيطرة، ولتقليل هذا التهديد يحاول كل عضو الاستئثار لنفسه بأكبر قدر من مصادر القوة لنفسه.

أنواع القوة ومصادرها :

- القوة الشرعية : وهي القوة التي يمنحها الفريق للعضو.
- قوة الخبرة : وهي قوة العضو صاحب الخبرة والمهارة.
- قوة المنصب : وهي التي يحصل عليها العضو من منصب خارجي.

- القوة الذاتية : وهي القوة الناجمة عن الثقة بالنفس.
- القوة التنافسية : وهي القوة التي تتحقق نتيجة هزيمة منافس عدواني.
- قوة الإحساس بالذنب : يحصل عليها العضو نتيجة إشعاره الآخرين بالذنب لما قاموا به أو لم يقوموا به من أعمال.

طرق اتخاذ القرارات :

هناك عدة طرق يستطيع الفريق تبنيها لاتخاذ القرارات، ومن الشائع استخدام التصويت كوسيلة للوصول إلى القرار ولكن للأسف فإن نتيجة التصويت غالباً ما تؤدي إلى فائزين وخاسرين، ويميل الخاسرون أحياناً إلى إعاقة تنفيذ القرارات التي وافق عليها الفريق. ولهذا ينصح باستخدام أسلوب التراضي والإجماع للوصول إلى قرار.

ومن قواعد اتخاذ القرارات ما يلي :

١- **قاعدة الأغلبية (بالتصويت)** : ويتم فيها اتخاذ القرارات تبعاً لأغلبية الأصوات أو عند الوصول إلى نسب محددة من الأعضاء.

٢- **قاعدة الأقلية** : ويقوم في هذه الطريقة عضو واحد أو عضوان باتخاذ القرار نيابة عن الفريق.

٣- **الطريقة الفردية** : وفيها يقوم شخص ذو سلطة باتخاذ القرار وذلك بإصدار أمر يكون على الفريق الالتزام به.

٤- **الطريقة الفردية بعد المناقشة** : وفيها يقوم شخص واحد له سلطة باتخاذ القرار بعد أن يسمح لأعضاء الفريق بالتعبير عن وجهة نظرهم.

٥- **عدم اتخاذ قرار** : وهنا لا يتم الوصول إلى نتيجة بعد المناقشة وذلك إما بسبب سخونة المناقشة أو لعدم وجود أسلوب أو منهج متفق عليه لاتخاذ القرار.

٦- **بالتراضي والإجماع** : حيث يوافق الفريق على الحل الأمثل بالتراضي والاقتناع على أن يلتزم الجميع بهذا الحل.

خطوات اتخاذ القرارات :

- تحديد المشكلة بوضوح.
- الاتفاق على صاحب سلطة اتخاذ القرار.
- الاتفاق على الإجراءات قبل الدخول في المناقشة.
- تحديد السلطة التي يتمتع بها الفريق.
- استخدام طرق اتصال لتوليد الأفكار بين الأعضاء.
- توفير المعلومات اللازمة لتحقيق نتائج موضوعية.
- الحصول على الالتزام بإقناع الأعضاء بأن القرار قرارهم.
- التزام المنظمة بتنفيذ ما يتخذ من قرارات.

مبادىء يجب مراعاتها عند اتخاذ الفرق للقرارات :

- ظهور أفكار جديدة والقدرة عن التعبير عنها.
- زيادة التفهم وتأييد ما يتخذ من قرارات.
- التنفيس عما يجول بالنفس من آراء.
- التعرف على الاهتمامات الشخصية وأخذها في الاعتبار.
- الالتزام والتعاطف القوي بما يتم الاتفاق عليه.
- النمو الذاتي وارتفاع الكفاءات العقلية للأعضاء نتيجة الممارسة.
- زيادة الوحدة والتماسك بين الأعضاء.
- سيادة الإقناع بدلاً من الإجبار كوسيلة للوصول إلى قرارات.

شروط حل المشكلات بفعالية :

- الاقتناع بأهمية الطرق العلمية في البحث والاستقصاء.
- جمع المعلومات المطلوبة.
- الرغبة في التحدث عن الخبرات السابقة للأعضاء.
- الرغبة في القدرة على الاستماع النشط بين الأعضاء.
- الإيمان بالصراع للوصول إلى قرارات على درجة عالية من الجودة.

- تقبل التحدي.
- رفض استخدام القوة كوسيلة لحل المشكلات.
- الرغبة في تشجيع وتأييد أعضاء الفريق.
- القدرة على الانضباط الذاتي لتجنب التدخل الخارجي.

تقويم أداء الفريق :

عندما يصل الفريق إلى مرحلة النضج المناسبة يكون مطلوباً من أعضائه تقويم بعضهم البعض. وبالرغم من التخوف المتوقع للكثير من الأعضاء لعدم قيامهم بدور المقوم من قبل، فإن الفوائد التي تعود على الفريق من إتباع هذا الأسلوب أكثر بكثير من أي مخاطر قد تقابل هذا العمل.

فوائد تقويم الأداء من قبل الفريق :

- يعرف كل عضو من أعضاء الفريق مستوى أداء بقية زملائه أفضل من أي مدير، ولهذا يستطيع تقويمه بصورة أكثر دقة.
- يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لأعضاء الفريق.
- يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقويم.
- يلاحظ أعضاء الفريق أداء بعضهم بصورة دورية ومنتظمة، فيكون تقييمهم دقيقاً وشاملاً.
- تنمو مهارة التقويم لدي الأعضاء مع الممارسة.
- يؤدي إلى الرقابة الذاتية وزيادة الالتزام والإنتاجية.
- زيادة معرفة الأعضاء بمعايير تقويم الأداء والسلوك المطلوب منهم وذلك لكونهم مسئولين عن المحافظة عليه.

مشكلات تقويم أداء الفريق :

- تستهلك قدراً كبيراً من الوقت.
- يكون من الصعب التفريق بين مساهمات الفريق ومساهمات الأفراد.
- لا يشعر الأعضاء بالارتياح عند تقويم أداء زملائهم.
- يحتاج إلى قدر كبير من التدريب حتى يستطيع الأعضاء إعطاء إفادة مرتدة عن أداء زملائهم فضلاً عن قدرتهم على العمل كموجهين.

هذا ويؤثر تقويم الأداء على ثلاثة مستويات مختلفة :

أولاً : العمل الفعلي الذي يقوم به.

ثانياً : العمل الذي يؤديه كعضو في الفريق.

ثالثاً : أداء المنظمة.

لذا يجب التطرق للمستويات الثلاثة حتى يكون شاملاً. ولكي يتحقق ذلك لابد لتقويم أداء الفريق من أن يتبع إحدى طرق التقويم التالية:

- تقويم الزملاء : يقوم الأعضاء بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.
- رضا العملاء : يتم قياس مستوى رضاء العملاء الداخليين والخارجيين.
- التقويم الذاتي : يقوم أعضاء الفريق بتقويم أداء الفريق ككل.
- قيام قائد الفريق بالتقويم : يقوم القائد بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.
- تقييم الإدارة : يقوم مدير الإدارة بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق مركزاً على ما تحقق من نتائج.

نتائج التقييم الفعال :

- توفر الثقة المتبادلة بين الإدارة والفريق.
- الاتفاق المسبق على الإجراءات المتبعة لتقيم أداء الفريق.
- التحديد الواضح لأهداف الأداء للأعضاء وللفريق ككل.

- موافقة الجميع على مقاييس الأداء المستخدمة.
- إتباع نظام للإفادة المرتدة يتيح قدراً من التقييم الغير رسمي.
- التبادل الحر والمفتوح للمعلومات.
- تقدير الأداء المتميز.
- يرسخ الاحترام المتبادل بين الأعضاء.

مجالات التقويم :

تقويم المخرجات : ويشمل مدى تحقيق الأهداف، ورضا العملاء، كمية العمل، جودة العمل، الإلمام بالعمل، الصيانة الفنية، إتباع تعاليم الأمن.

تقويم المدخلات : ويشمل تشجيع المنظمة لعمل الفرق، المساهمة والمشاركة التي تقوم بها الأعضاء، مصداقية الاتصالات الشفهية والمكتوبة، القدرة على العمل الجماعي، التعامل مع الصراعات، التخطيط ووضع الأهداف، اتخاذ القرارات بالمشاركة، حل المشكلات. مهارات التحليل، الثقة بين الأعضاء، الالتزام بالقواعد والمعايير الموضوعة، الاعتماد المتبادل، المهارات الإدارية، الالتزام، العلاقات الشخصية بين الأعضاء، حجم المبادرات التي يقوم بها الأعضاء، تبادل الأدوار القيادية بين الأعضاء، القدرة على تقبل التغيير والمخاطرة.

استقصاء

سلوك المواطنة التنظيمية

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على سلوك المواطنة التنظيمية التي تعايشها في منظمتك، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة موافقتك على كل منها من (١ إلى ٥) حيث يشير الرقم (واحد) إلى غير موافق إطلاقاً ... بينما يشير الرقم (٥) إلى أقصى درجة موافقة. من فضلك ضع علامة (√) تحت درجة الموافقة التي تعبر عن موافقتك عن كل عبارة منها :

العبـــارات	درجة الموافقة				
	١	٢	٣	٤	٥
١- أتكلم بحماس عن أعمال وخدمات المنظمة.					
٢- أشعر بالفخر لأنني أعمل بهذه المنظمة.					
٣- أدافع عن المنظمة عندما ينتقدها زملائي.					
٤- أتحدث مع الآخرين في العمل عن جودة المنظمة.					
٥- أدافع عن المنظمة التي أعمل بها عندما ينتقدها أطراف خارجية.					
٦- أحضر للعمل فل الوقت المحدد حينما توجد حاجة لذلك.					
٧- أتناقش مع زملائي حول دعم العمل بالمنظمة.					
٨- لا أقبل وظيفة في منظمة أخرى تدفع أجرا أعلى.					
٩- أتطوع بالعمل بعد الوقت المحدد حينما توجد حاجة لذلك.					
١٠- أمتدح هذه المنظمة عندما أتحدث مع أصدقائي.					
١١- أبذل أقصى جهد في العمل في جميع الأوقات.					
١٢- دائما أحضر للعمل في الوقت المحدد لذلك.					
١٣- في كل الظروف أؤدي عملي بأعلى جودة .					
١٤- لا أحصل على أجازات اضطرارية دون داع.					
١٥- أكون جاهزا للعمل فور وصولي لمقر عملي.					
١٦- أحافظ على وقت العمل لأداء واجبات وظيفتي .					
١٧- ألتزم بقواعد وتعليمات العمل بعناية شديدة.					

العبـــارات	درجة الموافقة				
	١	٢	٣	٤	٥
١٨ – لا أسرف في استخدام موارد المنظمة التي أعمل بها.					
١٩ – أحافظ على مكان العمل نظيفا ومرتبا.					
٢٠ – لا أحصل على فترات راحة تذكر أثناء العمل .					
٢١ – دائما أشارك في الإجتماعات الخاصة بالعمل .					
٢٢ – أشارك في تقديم أفكار لتحسين وتطوير العمل .					
٢٣ – أشجع زملائي على المشاركة في الاجتماعات .					
٢٤ – لا أجد صعوبة في التعاون مع زملائي .					
٢٥ – أتقدم بحلول لمشكلات العمل دون أن يطلب مني .					
٢٦ – كثيرا ما أقدم مقترحات بناءة لزملائي في العمل .					
٢٧ – أحرص على المعرفة والإلمام بالآراء التي تفيد المنظمة .					
٢٨ – أشارك في الأعمال التي تحسن صورة المنظمة .					
٢٩ – أساعد زملائي الذين يتغيبون عن العمل لظروف خاصة .					
٣٠ – أتطوع بأداء بعض الأعمال الخاصة بزملائي في العمل .					
٣١ – أقدم مقترحات بناءة إلى رؤسائي في العمل .					
٣٢ – أساعد زملائي الذين لديهم أعباء عمل كثيرة .					
٣٣ – أبادر بمساعدة العاملين الجدد بشكل تطوعي .					
٣٤ – أساعد الآخرين ليؤدوا أعمالهم بكفاءة .					
٣٥ – أسمح لزملائي باستخدام أدواتي المكتبية الخاصة .					
٣٦ – أساعد من يقعون في مشكلات في العمل .					

- العبارات من ١ إلى ١٢ تشير إلى متغير الولاء .
- العبارات من ١٣ إلى ٢٠ تشير إلى متغير الطاعة .
- العبارات من ٢١ إلى ٢٨ تشير إلى متغير المشاركة .
- العبارات من ٢٩ إلى ٣٦ تشير إلى متغير الإيثار .

استقصاء

الإلتزام التنظيمي

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض قياس مدى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد بالمنظمة التي تعمل بها ، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة موافقتك على كل منها من (١ إلى ٥) حيث يشير الرقم (واحد) إلى غير موافق إطلاقاً ... بينما يشير الرقم (٥) إلى أقصى درجة موافقة. من فضلك ضع علامة (√) تحت درجة الموافقة التي تعبر عن موافقتك عن كل عبارة منها :

العبارات	درجة الموافقة				
	١	٢	٣	٤	٥
١. اعتبر مشاكل هذه المنظمة وكأنها مشاكلي.					
٢. استمتع بالحديث عن المنظمة التي أعمل بها مع زملائي وأصدقائي الآخرين من خارجها.					
٣. سأكون سعيداً إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه المنظمة.					
٤. هذه المنظمة تعني الكثير بالنسبة لي شخصياً.					
٥. اعتقد أن عملية انتقال الأفراد من هذه المنظمة لمنظمة أخرى محدودة.					
٦. إن الانتقال من منظمة لأخرى يعتبر عملاً لا أخلاقياً بالنسبة لي.					
٧. أحد أسباب استمراري بالمنظمة هو أنني أعتقد أن الارتباط بها مهم ، ولذلك أشعر بالتزام أخلاقي نحوها.					
٨. من الأشياء الجميلة أن يبقى الإنسان بهذه المنظمة معظم حياته أو مساره الوظيفي.					
٩. بقائي بالمنظمة يعتبر رغبة بالنسبة لي.					
١٠. ليس لدي استعداد لترك المنظمة.					
١١. بقائي بالمنظمة يعني التضحية ببعض البدائل الوظيفية الأخرى.					
١٢. من الصعب جداً بالنسبة لي ترك المنظمة الآن.					

- العبارات من ١ إلى ٤ تقيس الإلتزام العاطفي .
- العبارات من ٥ إلى ٨ تقيس الإلتزام المعياري .
- العبارات من ٩ إلى ١٢ تقيس الإلتزام البقائي .

قائمة استقصاء
تنمية الاستغراق الوظيفي

تعكس العبارات التالية مدى استغراق الفرد في وظيفته ، الرجا من سيادتكم وضع الدرجة المناسبة أمام كل منها حسب درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها ، كما يلي :

موافق تماما= ٥ ، موافق = ٤ ، غير محدد ٣ ، غير موافق =٢ ، غير موافق تماما ١

البيـــــان	الدرجة
١ - يحقق لي عملي في وظيفتي الحالية أكبر إشباع في حياتي .	
٢ - يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في أداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيها الأولوية .	
٣ - معظم الأشياء الهامة التي تحدث لي تندمج في وظيفتي الحالية بشكل أو آخر	
٤ - تعتبر وظيفتي جزء قليل في حياتي مقارنة بأشياء أخرى كثيرة .	
٥ - يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل .	
٦ - معظم اهتماماتي مركزة حول وظيفتي .	
٧ - امتلك روابط قوية جدا بوظفتي ، وأرى أنه من الصعب جدا كسرها.	
٨ - معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي .	
٩ - إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة .	
١٠ - أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي .	

استقصاء

أساليب إدارة فريق العمل

تعليمات :

افترض أنك تواجه كل من الحالات الإثنتي عشر التالية كل حالة يمكن معالجتها بواحد من أربعة تصرفات اقرأ كل حالة منها بعناية مركزة فكر فيما تفعل إزاء كل حالة ثم ضع دائرة حول رمز الحل الذى تراه مناسباً لتصرف فى مثل هذه الحالات.

الحـــــالات	الأسلوب المناسب
الحالة الأولى : ❑ فى الآونة الأخيرة لـم يعـد أعـضاء فريقك متجاوبين لمحادثتك الودية معهـم واهتمامك الواضح برفـاهيتهم وأصـبح إنتاجهم متدنياً بشكل مطرد.	أ- أؤكد على استخدام إجراءات موحـدة علـى ضرورة إنجاز المهمة. ب- أوضح استعدادي للمناقشة ، ولكن لا أفـرض نفسى عليهم. ج- أتكلم مع زملائى بـالفريق وأحـدد بعـد ذلـك الأهداف. د- أتعمد ألا أتدخل فى شئون زملائى.
الحالة الثانية : ❑ الملاحظ أن إنجازات فريقك فى ازدياد وأنك لا تزال تعمل لتتأكد مـن أن كـل أفراد فريقك يدركون مسئولياتهم ، كمـا يدركون مستوى الأداء المنشود.	أ- أكون علاقة مع أعضاء فريقى للاستمرار فى التأكد من أنهم يدركون مـسئولياتهم ، كمـا يدركون مستوى الإنتاج المتوقع منهم. ب- لا أتخذ أى إجراء محدد. ج- أعمل كل ما أستطيع لأجعل أعضاء فريقـى يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم. د- أؤكد على أهمية المهمـة والوقـت المحـدد لإنجازها.
الحالة الثالثة : ❑ أعضاء فريقك غير قادرين على حـل المشاكل بأنفسهم وطبيعة الحال تركـت لهم الأمر ، ومع لك لا تـزال علاقـتهم	أ- أعمل مع فريقى ، ونشترك معـاً فـى حـل المشاكل. ب- أدع أعضاء فريقى يحلون مشاكلهم. ج- أعمل بسرعة وبعزم لتوجيه وتصحيح الوضع. د- أشجع أعضاء فريقى على العمل على حـل

الحـــالات	الأسلوب المناسب
الشخصية وإنتاجهم فى مستوى جيد.	المشاكل مجهوداتهم
<u>الحالة الرابعة</u> : ❑ لديك النية فى إجراء بعض التغيير : سجل أعضاء فريقك يشير إلى جودة إنجازهم ومع ذلك هم يحترمون مبدأ التغيير.	أ- أدع جميع أعضاء فريقى يشاركون فى تطوير التغيير مع عدم المبالغة فى التوجيهات. ب- أعلن عن التغيير ثم أعمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب. ج- أدع أعضاء فريقى يقومون بتحديد اتجاهاتهم. د- خذ بعين الاعتبار اقتراحات أعضاء فريقى على أوجه التغيير بنفسى.
<u>الحالة الخامسة</u> : ❑ خلال الأشهر القليلة الماضية تدنى مستوى أداء فريقك وأصبحوا غير مهتمين بتحقيق الأهداف وأصبحوا غير مهتمين.	أ – أدع أعضاء فريقي يحددون اتجاهاتهم. ب –أخذ بعين الاعتبار اقتراحات أعضاء فريقي، ولكن أتأكد من تحقيق الأهداف. ج –أعيد تعريف المهام والمسئوليات ثم أشرف على ذلك بعناية. د –أدع أعضاء فريقي يشاركون في تحديد الأدوار والمسئوليات مع عدم المبالغة في التوجيهات.
<u>الحالة السادسة</u> : ❑ تم تكليفك بإدارة فريق يسير بكفاءة عالية كان رئيسه السابق شديداً حازماً ، تود أنت أن تحافظ على البيئة المنتجة بالإضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية داخل إطار الفريق.	أعمل ما أستطيع لأجعل أعضاء فريقى يشعرون بأهميتهم. أؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها. أتعمد ألا أتدخل فى شئون أعضاء فريقى. أترك أعضاء فريقى أحرار فى اتخاذ القرارات وأتأكد من تحقيق الأهداف.
<u>الحالة السابعة</u> : ❑ تود إجراء تغيير فى تنظيم الفريق التى تهدف من خلاله إلى التغيير المطلوب علماً بأنهم يمتازون بالإنتاجية والمرونة فى العمل.	أ- أحب التغيير وأشرف عليه بعناية. ب- أشرك أعضاء فريقى فى تطوير إجراءات التغيير وأدع لهم الحرية فى عملية التنفيذ. ج- أستعد لعمل التغييرات كما اقترحت ولكن أحافظ على السيطرة فى عملية التنفيذ. د- أتجنب المواجهة وأدع الأمور تجرى بشكل طبيعى.

الأسلوب المناسب	الحـــالات
أ- أدع أعضاء فريقى دون تدخل من جانبى. ب- أناقش الموقف مع أعضاء فريقى وبعد ذلك أتخذ الإجراءات اللازمة للتغيير. ج- أتخذ الخطوات اللازمة لتوجيه أعضاء فريقى للعمل بطريقة واضحة ودقيقة. د- أساد أعضاء فريقى فى مناقشة المشاكل مع عدم المبالغة فى التوجيهات.	الحالة الثامنة : ❒ إنتاجية أعضاء فريقك وعلاقتهم الشخصية جيدة ولكن لديك الشعور بوجود نقص فى توجيه أعضاء الفريق.
أ- أدع أعضاء الفريق يحلون مشاكلهم بأنفسهم. ب- أخذ بعين الاعتبار توصيات أعضاء الفريق وأتأكد من تحقيق الأهداف. ج- أعيد تحديد وأشرف عليها بعناية. د- أدع أعضاء الفريق يشاركون في تحديد الأهداف.	الحالة التاسعة : ❒ عُينت قائد لمجموعة عمل ، وكانت قد فشلت ى إعداد التوصيات المطلوبة للتغيير فى الوقت المحدد ، حيث أن أعضاء الفريق لا يعرفوا أهدافهم بوضوح ، وكان حضورهم للجلسات ضعيفاً واجتماعات أصبحت عبارة عن مناسبات اجتماعية ، علماً بأن لديهم المواهب التى تساعد على إنجاز المهمة.
أدع أعضاء الفريق يشاركون في تحديد المواصفات بدون رقابة. أعيد تحديد مستوى الإنجاز وأشرف عليه بعناية. أتجنب المواجهة من خلال عدم ممارسات الضغوط على أعضاء الفريق و أترك الموقف دون تدخل. أخذ بعين الاعتبار توصيات أعضاء الفريق، وأتأكد من تحقيق المواصفات الجديدة.	الحالة العاشرة : ❒ على الرغم من أن أعضاء فريقك معروفين بقدرتهم على تحمل المسئولية إلا أنهم لم يتجاوبوا مع تعليماتك الخاصة بتحديد معيار جديد لمستوى الإنجاز المطلوب.
أ- أخذ الخطوات اللازمة لتوجية أعضاء الفريق لعمل بطريقة واضحة ودقيقة. ب-أترك أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات وأشجع المشاركة الجيدة. ج- أناقش وضع الإنجاز فى الماضى مع أعضاء	الحالة الحادية عشر : ❒ توليت الإشراف على جماعة عمل جديدة وكان المشرف السابق لا يتدخل فى شئون أعضاء الفريق وعلى الرغم

الحـــالات	الأسلوب المناسب
من ذلك استطاعوا السيطرة على مهامهم واتجاهاتهم والعلاقات الشخصية بينهم فى حالة جيدة.	الفريق ثم أختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد. د- أستمر فى ترك أعضاء الفريق دون تـدخل مـن جانبى.
الحالة الثانية عشر : ❑ أفادت المعلومات الحديثة عن وجـود بعض الصعوبات الداخلية بين أعـضاء الفريق علماً بأن سجلاتهم تـشير إلـى إنجازهم العالى وحفاظهم بفاعلية علـى أهداف المؤسسة بعيدة المدى وأنهم كانوا يعملون معاً بانسجام خلال السنة الماضية وجميعهم مؤهلون للقيام بالمهمة.	أ- أحاول عرض حلى على أعضاء الفريق ثم اختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد. ب-أدع أعضاء الفريق يحلوا مشاكلهم بأنفسهم. ج- أتصرف بسرعة وبحزم لتصحيح الموقف وتنفيـذ التوجيهات. د- أشارك فى مناقشة المشكلة مع أعضاء الفريق مع تقديم الدعم لهم.

أعرف نفسك

الأسلوب	التوجيه	التدريب	المساندة	التفويض
١	أ	ب	ج	د
٢	د	أ	ج	ب
٣	ج	أ	د	ب
٤	ب	د	أ	ج
٥	ج	د	ب	أ
٦	د	ب	أ	ج
٧	ج	أ	د	ب
٨	ج	ب	د	أ
٩	د	ج	ب	أ
١٠	د	ب	ج	أ
١١	أ	ج	ب	د
١٢	ج	أ	د	ب
المجموع				

صف نفسك .... أي نوع من الإداريين أنت ..... ولماذا ؟